

**DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE INCIDEN EN LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA  
L&D LOGISTICA DE DISTRIBUCIÓN S.A. REGIONAL CALI**

**SANDRA MILENA FIGUEROA PALACIO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PALMIRA  
2010**

**DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE INCIDEN EN LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA  
L&D LOGISTICA DE DISTRIBUCIÓN S.A. REGIONAL CALI**

**SANDRA MILENA FIGUEROA PALACIO**

Trabajo de Grado presentado como requisito  
Para optar al título de Administrador de Empresas

**Director**

**MARTHA CECILIA SABALA**

**Coordinadora de Psicología**

**Magíster en Psicología**

**Énfasis organizacional**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PALMIRA  
2010**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Presidente del jurado**

---

**Jurado 1**

---

**Jurado 2**

**Palmira, 06 de agosto de 2010**

## **DEDICATORIA**

*A Dios por permitirme alcanzar mis metas trazadas en esta etapa de mi formación profesional, por todos esos momentos felices y angustiosos que me han enseñado a valorarte cada día más.*

*A mis padres por ser mis pilares y ejemplo a seguir, por el amor que siempre me han brindado y el apoyo incondicional para continuar en mi camino profesional.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Expreso mis agradecimientos a Martha Cecilia Sabala y a Jorge Payan, quienes con sus conocimientos me guiaron durante la elaboración del documento de investigación.*

*A la empresa L&D Logística de Distribución S.A. Regional Cali, por la colaboración suministrada para el desarrollo de la investigación.*

*A todos mis seres queridos que siempre me han motivado a salir adelante y a enfrentar todos los inconvenientes que se presentan a lo largo de la vida profesional.*

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
0. INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 ANTECEDENTES	15
1.1.1 Investigaciones sobre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.	22
1.2 JUSTIFICACIÓN	26
1.2.1 Justificación Teórica	26
1.2.2 Justificación Metodológica	27
1.2.3 Justificación Práctica	27
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	29
1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA	30
1.5 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	31
2. OBJETIVOS	32
2.1 OBJETIVO GENERAL	32
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
3. MARCO CONTEXTUAL	33
3.1 HISTORIA	33
3.2 MISIÓN	34
3.3 POLÍTICA ORGANIZACIONAL	34
3.4 SERVICIOS	34
3.5 UBICACIÓN	36
3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
3.6.1 Esquema Básico	37
3.6.2 Definición de Niveles Organizacionales	38
3.6.3 Requisitos Mínimos de Cargos	39
3.6.4 Organigrama	41
4. MARCO DE REFERENCIA	42
4.1 MARCO TEÓRICO	42

4.1.1 Dimensiones del Clima Organizacional	48
4.1.2 Clima Organizacional y Satisfacción Laboral	51
5. MARCO CONCEPTUAL	63
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	65
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	65
6.2 PROCEDIMIENTO	67
6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	69
6.3.1 Cuestionarios	69
6.4 CENSO	72
7. RESULTADOS	73
7.1 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS	73
7.2 CUESTIONARIO EVALUCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	78
7.3 CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	96
7.4 INCIDENCIA DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCION LABORAL	101
8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	117
9. CONCLUSIONES	128
10. BIBLIOGRAFÍA	130
11. ANEXO	134

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica No 1. Variable Género.	73
Gráfica No 2. Variable Edad.	74
Gráfica No 3. Variable Áreas.	75
Gráfica No 4. Variable Cargos.	76
Gráfica No 5. Variable Experiencia.	77
Gráfica No 6. Dimensión Características de la Organización. Variable Estructura.	78
Gráfica No 7. Dimensión Características de la organización. Variable Seguridad Laboral.	80
Gráfica No 8. Dimensión Características del Trabajo. Variable Responsabilidad.	82
Gráfica No 9. Dimensión Característica del trabajo. Variable Autonomía.	84
Gráfica No 10. Dimensión Características del Trabajo. Variable Identificación de Metas.	86
Gráfica No 11. Dimensión Características del Trabajo. Variable Tecnología en el trabajo.	87
Gráfica No 12. Dimensión Características de las Relaciones del Trabajo. Variable Liderazgo.	89
Gráfica No 13. Dimensión Características de las Relaciones del Trabajo. Variable Participación.	91
Gráfica No 14. Dimensión Características de las Relaciones del Trabajo. Variable Comunicación.	92
Gráfica No 15. Dimensión Características de las Relaciones del Trabajo. Variable Cooperación.	94



Gráfica No 16. Dimensión Satisfacción con la Supervisión.	96
Gráfica No 17. Dimensión Satisfacción con el Ambiente Físico y Condiciones Laborales.	97
Gráfica No 18. Dimensión Satisfacción con el Sistema de Recompensas.	98
Gráfica No 19. Dimensión Satisfacción con el Reto del Trabajo.	99
Gráfica No 20. Dimensión Satisfacción con las Relaciones Interpersonales.	100
Grafica No 21. La Correlación existente entre Estructura organizacional con respecto a la Satisfacción con el Ambiente Físico.	102
Grafica No 22. La Correlación existente entre Seguridad Laboral con respecto a la Satisfacción con el Sistema de Recompensas.	103
Grafica No 23. La Correlación existente entre Seguridad Laboral con respecto a la Satisfacción con el Ambiente Físico.	104
Grafica No 24. La Correlación existente entre Responsabilidad con respecto a la Satisfacción con el Reto del trabajo.	105
Grafica No 25. La Correlación existente entre Autonomía con respecto a la Satisfacción con el Reto del trabajo.	106
Grafica No 26. La Correlación existente entre Identificación con las metas con respecto a la Satisfacción con el Reto del trabajo.	107
Grafica No 27. La Correlación existente entre Tecnología en el trabajo con respecto a la Satisfacción con el Ambiente Físico.	108
Grafica No 28. La Correlación existente entre Liderazgo con respecto a la satisfacción con la supervisión.	109
Grafica No 29. La Correlación existente entre Liderazgo con respecto a la satisfacción con el Sistema de Recompensas	110
Grafica No 30. La Correlación existente entre Participación con respecto a la satisfacción con el Sistema de Recompensas	111
Grafica No 31. La Correlación existente entre Comunicación con respecto a la satisfacción con las Relaciones Interpersonales	112
Grafica No 32. La Correlación existente entre Comunicación con respecto a la satisfacción con la supervisión.	113

Grafica No 33. La Correlación existente entre Cooperación con respecto 114  
a la satisfacción con las Relaciones Interpersonales

Grafica No 34. La Correlación existente entre Cooperación con respecto 115  
a la satisfacción con la Supervisión.

Grafica No 35. La Correlación existente entre Autonomía con respecto 116  
a la satisfacción con la Supervisión

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Teorías fundamentales del clima organizacional Y satisfacción laboral.	45
Cuadro 2. Definiciones de clima organizacional.	47
Cuadro 3. Dimensiones del clima según el teórico.	49
Cuadro 4. Dimensiones del clima según Litwin y Stinger.	50
Cuadro 5. Dimensiones de la satisfacción laboral según algunos autores.	55
Cuadro 6. Principales dimensiones de la satisfacción laboral.	57
Cuadro 7. Estructura del instrumento de clima organizacional.	70
Cuadro 8. Escala de valoración del clima.	71
Cuadro 9. Estructura del instrumento de satisfacción laboral.	71
Cuadro 10 Escala de valoración de la satisfacción laboral.	72
Cuadro 11. Distribución de los participantes	72
Cuadro 12. Hallazgos encontrados en la medición de la variable estructura.	79
Cuadro 13. Hallazgos encontrados en la medición de la variable seguridad laboral.	81
Cuadro 14. Hallazgos encontrados en la medición de la variable responsabilidades.	83
Cuadro 15. Hallazgos encontrados en la medición de la variable autonomía.	85
Cuadro 16. Hallazgos encontrados en la medición de la variable identificación de metas.	87
Cuadro 17. Hallazgos encontrados en la medición de la variable tecnología en el trabajo.	88

Cuadro 18. Hallazgos encontrados en la medición de la variable liderazgo.	90
Cuadro 19. Hallazgos encontrados en la medición de la variable participación.	92
Cuadro 20. Hallazgos encontrados en la medición de la variable comunicación.	93
Cuadro 21. Hallazgos encontrados en la medición de la variable cooperación.	95

## **0. INTRODUCCIÓN**

Gracias al mercado tan competitivo las empresas necesitan de un diferenciador que le permita establecer estrategias para ofrecer a sus clientes una mayor satisfacción y conservar su lealtad, por tal motivo el conocimiento del clima al interior de la organización es clave en este proceso. Se propone realizar un estudio del clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral en L&D Logística de Distribución S.A. Regional Cali, cuyo fin es valorar las dimensiones que conforman estas dos variables para mejorar y profundizar en los aspectos y características mas importantes que influyen en la actividad comercial de la empresa, identificando las deficiencias internas de la compañía y así desarrollar planes o estrategias que garanticen y brinden un optimo clima y una mejor satisfacción.

**L&D LOGISTICA DE DISTRIBUCION S.A. REGIONAL CALI** es una organización de servicio dedicada a satisfacer necesidades de transporte y distribución de mercancías a nivel Nacional, Regional y Urbano, por lo que cuenta con 7 sedes en las principales ciudades de Colombia. En la actualidad, cuenta con amplios conocimientos en transporte refrigerado, con flota propia especializada y dedicada a la conservación de la cadena de frío.

Mediante la lectura de este documento, encontrara una serie de investigaciones a nivel internacional, nacional y local sobre el clima organizacional y satisfacción laboral, lo que proporcionó los antecedentes del estudio que se realizó en la empresa. Igualmente se exponen diferentes

teorías organizacionales y definiciones por autores como: Frederick Herzberg (1950), Adams J.S. (1963), Locke (1960), Litwin y Stringer, Palma S. (1999), Robbins (2004), entre otros. Principalmente el estudio se enfoca en la teoría de la equidad desarrollada por Adams J.S. (1963).

Para tal estudio se implemento dos instrumentos de medición uno para la valoración del clima organizacional y otro para la medición de la satisfacción laboral, los cuales se aplicaron a 36 colaboradores de la sede. Este trabajo exige un tipo de investigación descriptiva de tipo cualitativo y cuantitativo porque además de analizar cada una de las dimensiones del clima y de la satisfacción laboral se busca determinar la asociación o correlación existente entre las dimensiones.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 ANTECEDENTES

A continuación se describen una serie de investigaciones sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Encontrara una serie de estudios desarrollados a nivel internacional y nacional.

Desde la perspectiva del estudio internacional, FERNÁNDEZ D. (2006) <sup>1</sup>, en su investigación para determinar el clima organizacional de una empresa automotriz, tuvo la oportunidad de realizar un estudio para conocer ¿cuales son los principales factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz?

Este estudio se realizo en una de sus tres sedes, la sede de Guatemala, a 19 empleados. Para ello utilizo el *Cuestionario para evaluar Clima Laboral* con la escala de Likert, que consta de 34 preguntas, el cual fue modificado de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa.

Los factores evaluados fueron autonomía, identificación con la empresa, motivación, relaciones interpersonales, percepción general, reconocimiento y responsabilidad.

En conclusión el estudio determino que la empresa Automotriz cuenta con un clima organizacional favorable para sus empleados, la percepción positiva de los empleados se debe a las buenas condiciones de trabajo, estabilidad,

---

<sup>1</sup> FERNÁNDEZ, D. *Factores que Determinan el Clima Organizacional en una Empresa de Mecánica Automotriz*. Tesis de Maestría en administración de empresas .Universidad Rafael Landivar, Guatemala, 2006.

motivación, oportunidades de crecimiento, un trato respetuoso, agradable y cordial que les ofrece la organización. Los factores que tuvieron una opinión menos favorecedora, por parte del personal, son autonomía y reconocimiento.

Esta investigación fue enriquecedora porque permitió esclarecer muchas incógnitas referentes a todo lo que conlleva un estudio de clima organizacional porque en un comienzo no se tenía un amplio conocimiento en este tipo de estudios, proporcionando así una orientación hacia que dirección llevar este trabajo de grado.

A nivel nacional, ARANDA P. R. y CONTRERAS V. J. (2009) <sup>2</sup>, se propusieron en evaluar la estructura interna de la empresa Inversiones Aranda Pinilla e Hijos Ltda. para mejorar los factores mas relevantes de su actividad comercial y para ello fue necesario conocer ¿cual es clima organizacional que perciben los empleados de la empresa? y de que forma a partir de este se puede determinar los lineamientos generales para crear una estrategia de servicio al cliente.

La muestra fue de 90 colaboradores que representan el 90% de los empleados con que cuenta la empresa. Se implemento el cuestionario IMCOC (Instrumento de Medición de Clima Organizacional Colombiano), compuesto por 6 variables que son: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, control, motivación; dentro de cada variable se encuentra unos ítems que suman 44, calculando con ellos la positividad y promedio,

---

<sup>2</sup> ARANDA, P y CONTRERAS, V. *Diagnostico y Análisis del Clima Organizacional en Inversiones Aranda Pinilla e Hijos Ltda.* Tesis de pregrado en administración de negocios internacionales. Universidad del Rosario, Bogota, 2009.



entendiendo como positividad la mayor ponderación dentro de la escala de preguntas y como promedio la tendencia hacia la pregunta de mayor acogida.

El análisis del clima organizacional mediante la herramienta IMCOC tuvo un resultado positivo para la alta gerencia, de acuerdo al impacto significativo que tiene este sobre los resultados comerciales. La medición del clima organizacional determinó que las variables: relaciones interpersonales, liderazgo y toma de decisiones obtuvieron resultados bajos porque hay un escaso interés en establecer una relación informal con los compañeros de área y en participar en actividades fuera del contexto laboral; el liderazgo es de tipo autoritario y existe una centralización en la toma de decisiones.

A nivel local, particularmente en Palmira, se realizó por parte de BELTRÁN G. D. Y VILLALOBOS M. K., (2007) <sup>3</sup> un estudio del clima organizacional que consistió en determinar ¿Que factores del clima organizacional inciden en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Decoraciones el Payasito Ltda.?

Para ello se tomó una muestra aleatoria de 30 personas de los diferentes departamentos con un total de 80 empleados, a la cual se le aplicó un cuestionario de evaluación del clima organizacional desarrollado en la Universidad Pontificia Bolivariana con nueve variables que son: estructura, responsabilidad, autonomía, identificación con las metas, tecnología en el

---

<sup>3</sup> Autoras. *Análisis de los Factores del Clima Organizacional que Inciden en el Desempeño Laboral de los Integrantes de la Empresa Decoraciones el Payasito Ltda.* Trabajo de grado. Programa Administración de empresas. Universidad del Valle, Palmira, 2007.

trabajo, liderazgo, participación, comunicación, cooperación que componen los 153 ítems del cuestionario.

De acuerdo a la información recogida a través del instrumento de medición y las calificaciones dadas a cada una de las variables evaluadas (totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo), se encontró que la percepción en general del clima organizacional de la empresa Decoraciones el Payasito Ltda. esta en un estado muy regular, siendo la variable autonomía la que marca una menor ponderación positiva seguida de las variables responsabilidad, identificación de metas, liderazgo, comunicación y cooperación. De acuerdo a este estudio los colaboradores sienten que sus esfuerzos no son valorados, no se les confía grandes responsabilidades y no cuentan con un trato justo en cuanto a oportunidades de ascenso. La comunicación es deficiente igualmente la cooperación ya que no hay una relación interpersonal con las demás áreas de trabajo, a pesar de esta situación los empleados se sienten conformes con su trabajo. Para finalizar este estudio sus autores diseñaron un plan de mejoramiento el cual fue presentado a la empresa objeto de estudio.

Con relación a las investigaciones que han abordado el tema de satisfacción laboral se exponen las siguientes:

Desde la perspectiva del estudio Internacional, HERNÁNDEZ S. M., (2005)<sup>4</sup>, realizó un caso práctico que tuvo por objetivo realizar un diagnóstico del nivel de satisfacción laboral de una empresa dedicada a la exportación de prendas de vestir en la ciudad de Lima Metropolitana, con la finalidad de aportar conclusiones y recomendaciones que permitiera a la empresa textil la implementación de estrategias para mejorar su desempeño organizacional.

La muestra fue conformada por 139 trabajadores (93 obreros, 46 empleados). Se utilizó el cuestionario de satisfacción laboral (SL-SPC) de Sonia Palma Carrillo magíster de la Universidad Ricardo Palma, que consta de 36 ítems asociados a siete factores que son: condiciones físicas, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas, relación con la autoridad.

Según a la escala de valoración utilizada en el estudio, el nivel de satisfacción laboral de la empresa textil es regular, además la satisfacción laboral de dicha empresa textil esta determinada por los factores intrínsecos del trabajo más que por los extrínsecos. En este sentido lo que favorece el nivel de satisfacción laboral son el desempeño de tareas, el desarrollo personal y en menor proporción lo que lleva a una insatisfacción laboral son las condiciones físicas y beneficios laborales.

---

<sup>4</sup> HERNÁNDEZ, S, M. *Diagnostico de Satisfacción Laboral en una Empresa Textil Peruana*. Magíster en Psicología. Universidad de lima, 2005, disponible en <http://www.google.com/> consultado el día 22 mayo de 2010

A nivel Nacional, el Observatorio del Mercado del Trabajo y la Seguridad Social de la Universidad Externado realizó el estudio ¿qué tan satisfechos están los colombianos con su trabajo? <sup>5</sup>

Para llevar a cabo esta medición se diseñó un cuestionario propio a las necesidades del estudio, que contara con la validez y confiabilidad de resultados. En este se evidencian varios factores como el género, la edad, el estado civil, la formación académica, tipo de empleo u ocupación, condiciones laborales, beneficios laborales y remuneración.

La investigación revela que cerca de dos millones de personas consideran que el ambiente donde laboran presenta problemas de ruido, olores, temperatura o ventilación que afectan tanto física como mentalmente su desempeño. Según el estudio, el 38,1 % de los trabajadores no está conforme con su empleo. El análisis también indica que las personas con un contrato a término fijo tienen un mayor nivel de satisfacción laboral. Por el contrario, trabajar por cuenta propia, ser informal o estar subcontratado generan un efecto negativo. Además, los resultados muestran que desempeñar más de una actividad laboral no aporta ni resta satisfacción. Por el contrario, 9 de cada 10 funcionarios públicos están a gusto con sus cargos, porque tienen una mayor estabilidad y trascendencia social. Por su parte, los independientes aprecian y disfrutan tanto la autonomía como la flexibilidad que les ofrecen sus actividades.

---

<sup>5</sup> ¿Que tan feliz es usted con su trabajo?, disponible en <http://www.estrategialaboral.com>, consultado el 20 de mayo de 2010.

En cuanto a la satisfacción laboral según el estado civil, las personas casadas están más felices que las solteras, separadas y viudas. Respecto al área económica se evidencia que en los sectores de electricidad, gas y agua, servicios, industria y finanzas se encuentran los niveles más altos de motivación. Según el informe, la remuneración de los trabajadores menos calificados ha crecido en términos reales, impulsada por los incrementos al salario mínimo legal. Sin embargo, los sueldos de los profesionales continúan estancados y los ingresos de los independientes disminuyeron, afectados por el ajuste del mercado y por las consecuencias de las reformas tributarias y de seguridad social. Bajo este panorama, el estudio de la Universidad Externado indica que la insatisfacción en el trabajo puede dificultar la participación en el mercado laboral, incrementar el ausentismo, aumentar las tasas de rotación y reducir la productividad. Además, señala que la felicidad laboral en cuanto a la edad tiene un comportamiento con altibajos. Por lo general, los jóvenes empiezan a trabajar satisfechos, paulatinamente pierden entusiasmo y solamente en la edad madura vuelven a recuperar ese gusto. De acuerdo con la investigación, en promedio, la edad de mayor satisfacción laboral son los 37,4 años y la menor está en los 34,4. Con relación a la satisfacción en el trabajo por género, el estudio revela que no existe una diferencia significativa, debido a que solo hay un margen de 0,3 por ciento a favor de las mujeres.

### **1.1.1 Investigaciones sobre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral.**

Existen muchas investigaciones que dan lugar a relacionar el clima y la satisfacción laboral, pero se encontró que se realizan en mayor profundidad a nivel internacional, esto hace mas interesante el desarrollo de este trabajo en la empresa L&D Logística de Distribución S.A. A continuación se exponen algunas investigaciones desarrolladas en el exterior.

SALGADO J., (1996)<sup>6</sup>, se propuso realizar un estudio del clima organizacional en una PYME, debido a que en su país, España, la mayoría de los estudios se realizaban en empresas grandes; el autor considero que existía diferencias significativas tanto en el clima como en la satisfacción y en la relación entre ambos constructos en función del tamaño de la organización que se estudie.

Inicialmente tomo una muestra de 17 empleados de una empresa comercializadora de automóviles. El interés de la investigación sugería emplear como medidas del clima y de la satisfacción instrumentos multidimensionales y que estuviesen adaptados en muestras españolas.

La evaluación del clima se hizo usando la Work Environment Scale (WES) de Moos (1974/1989). Este instrumento, compuesto por 90 ítems con respuesta dicotómica verdad/falso, evalúa las siguientes dimensiones del clima organizacional: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad. Para evaluar la satisfacción de los

---

<sup>6</sup> *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME*, disponible en <http://www.Psicothema.com/>, consultado el 18 mayo de 2010.

empleados se empleó el Job Descriptive Index (J.D.I.) de Smith, Kendall y Hulin (1969). El JDI, que en castellano se llama Inventario de Satisfacción en el Trabajo (IST), evalúa la satisfacción del empleado con los siguientes aspectos del trabajo: 1. Los compañeros, 2. El trabajo y las tareas, 3. Las oportunidades de promoción, 4. El mando y la satisfacción, y 5. El salario.

En términos generales los empleados valoran positivamente el clima organizacional sobre todo en las dimensiones de implicación, apoyo, autonomía, tarea, claridad e innovación. Por lo que respecta a las dimensiones de satisfacción laboral, tres aspectos muestran ser claramente satisfactorios (compañeros, trabajo y mando) y dos insatisfactorios (posibilidades de promoción y salario). A lo referente si existe una relación entre las dimensiones del clima y satisfacción los resultados sugieren que el clima organizacional y la satisfacción laboral son dos variables complejas e independientes, pero que mantienen relaciones entre si de moderado tamaño.

CASTRO H. C., (2003)<sup>7</sup>, inicio una investigación con el propósito de mostrar evidencia de la existencia de una relación estrecha entre el clima organizacional, la satisfacción y la productividad. Para ello realizo su estudio en una entidad bancaria en Venezuela, incluyendo 56 agencias de la entidad bancaria.

El diagnostico se realizo utilizando el cuestionario Diagnostico Organizacional Interempresas (EDO), que incluye 64 ítems para evaluar dos variables: clima

---

<sup>7</sup> *Clima organizacional y productividad: El papel inspirador de la supervisión*, disponible en <http://www.monografias.com/>, consultado el 21 de mayo de 2010.

organizacional y satisfacción laboral. El clima es evaluado en función de nueve dimensiones: 1.Integración, 2.Orientación al logro, 3.Comunicación, 4.Supervisión, 5.Estructura, 6.Condiciones y métodos de trabajo, 7. capacitación y desarrollo, 8. Empoderamiento y 9. Confianza. La satisfacción es evaluado con siete dimensiones: 1. Remuneración, 2. Reconocimiento, 3. Identidad, 4. Desarrollo, 5. Ambiente interno, 6. Integración y 7. Calidad laboral. La escala utilizada es de seis niveles en donde 1 es lo mas bajo y seis lo mas alto.

Este estudio arrojo como resultado que entre el clima, satisfacción y productividad hay una relación estadísticamente significativa, lo que significa que entre mejor sea el clima organizacional, mayor es el nivel de satisfacción y productividad y cuando el clima y la satisfacción disminuyen, hay menor productividad.

RODRÍGUEZ A., RETAMAL P. M., LIZANA N. J. y CORNEJO A. F. (2008)<sup>8</sup>, el interés de los investigadores fue identificar la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño organizacional en los trabajadores del Servicio Agrícola Ganadero en una empresa publica chilena y para ello se formularon cuatro hipótesis que son: H1: Existe una relación significativa entre dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral. H2: Existe una relación significativa entre dimensiones de clima organizacional y desempeño organizacional.

---

<sup>8</sup> Autores. *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral como Predictores del Desempeño: "Evaluación en una Empresa Pública Chilena"*. Trabajo de grado. Programa Administración de empresas. Universidad de Talca, Chile, 2008.



H3: Existe una relación significativa entre dimensiones de satisfacción laboral y desempeño organizacional.

H4: La satisfacción laboral es mejor predictor del desempeño organizacional, que el clima organizacional.

Para llevar a cabo el estudio se tomo una muestra de 96 colaboradores pertenecientes a todos los niveles jerárquicos (jefes de oficina, profesionales técnicos, supervisores, profesionales de apoyo, administrativos y secretarios). Se utilizo el cuestionario OCQ de Litwin y Stringer para medir clima organizacional, el cual posee 50 ítems y mide 9 dimensiones: estructura, recompensas, responsabilidad, calidez, apoyo, conflicto, identidad, normas y riesgo. Para medir la satisfacción laboral se utilizo el JDI creado por Smith, Kendall y Hulin (1969), y validado en Chile por Castro y Paredes (2006), posee 72 ítems, mide cinco dimensiones: satisfacción con el trabajo, con la supervisión, con los compañeros de trabajo, con el sueldo y con las oportunidades de ascenso.

El estudio demostró que las tres primeras hipótesis si se cumplen, la cuarta hipótesis no se cumple, ya que el clima organizacional resulto ser mejor predictor del desempeño que la satisfacción laboral, se indica que el clima general y la satisfacción general juntos resultan ser mejores predictores del desempeño que la satisfacción por si sola y que el clima por si solo.

Como resultados, existe una relación positiva y significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral, Se puede afirmar que mientras mejor sea la percepción del clima en la organización, mayor es el grado de satisfacción de

los miembros de la organización con el trabajo o viceversa. Las dimensiones del clima organizacional que correlacionaron de forma significativa y positiva con la satisfacción laboral son: identidad, calidez, apoyo, responsabilidad, normas, recompensas y estructura. En este estudio dimensiones como riesgo no resultaron asociarse significativamente a la satisfacción laboral. Las dimensiones de satisfacción laboral que se correlacionan de manera significativa con el clima organizacional se encuentran: satisfacción con la tarea actual, satisfacción con la supervisión, compañeros de trabajo, oportunidades de ascenso y sueldo. Para terminar se concluyo que el mejor modelo predictor del desempeño es el clima organizacional y la satisfacción laboral juntos.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

**1.2.1 Justificación Teórica.** La presente investigación se realizó para poner en práctica dos de los tantos conceptos de la administración que por años han sido objeto de estudio de numerosos teóricos los cuales han aportado conceptos y teorías que están expuestas a todas las organizaciones, estos son el clima organizacional y satisfacción laboral. Para empezar con el estudio del clima organizacional en la empresa L&D Logística de Distribución S.A. Regional Cali se recurrió a las teorías de la motivación, éstas son las teorías que mas aportes significativos genera al presente trabajo en especial la teoría de la equidad. Además de que esta compagina con los instrumentos de medición seleccionados tras una rigurosa revisión bibliográfica.

**1.2.2 Justificación Metodológica.** Con el propósito de obtener resultados concisos sobre los objetivos planteados en el estudio para llegar a la solución del problema formulado, inicialmente se aplicará dos instrumentos de medición, el primero mide el clima organizacional el cual fue diseñado por la Universidad Pontificia Bolivariana de Palmira avalado por el centro de investigación de desarrollo integral (CIDI); el segundo mide la satisfacción laboral, el cual fue elaborado a partir del cuestionario de Meliá y Peiró S/23 de acuerdo a las necesidades del presente estudio y para efectos de su validez, se hizo revisión con un experto en estadística, docente de la Universidad del Valle. Mediante la aplicación de estas herramientas la empresa objeto de estudio contara con la información necesaria para la toma de decisiones pertinentes al clima y satisfacción laboral como, la percepción que tienen sus colaboradores frente a la estructura y procesos organizacionales de la empresa, así como también datos sobre los factores positivos y factores negativos, mediante esta información los directivos podrán emplear estrategias para reforzar los factores positivos y mejorar los negativos.

**1.2.3 Justificación Práctica.** Una de las muchas razones que toma especial relevancia para medir el clima y la satisfacción laboral es la importancia que ha ido tomando la gestión de recursos humanos para las organizaciones, lo cual no le es indiferente a la empresa L&D, se cree que es un área que aporta grandes beneficios y ventajas competitivas si se le da un comfortable entorno laboral.

Dentro del proceso de evolución y desarrollo de una organización se considera importante el estudio del clima organizacional. Una política adecuada para intentar desarrollar un rendimiento positivo, estriba en la importancia de lograr las metas y fines planificados y en alcanzar, en la medida de lo posible, un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los miembros de la organización.

Una valoración del clima nos permite obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los colaboradores en relación con las diversas variables que intervienen en una organización (supervisión, metodologías, estructura, etc.); poder disponer de información sobre las condiciones laborales; incentivar la participación en las diversas actividades del sistema; potenciar los mecanismos de comunicación y de relación; obtener una visión integradora de la organización.

La valoración del clima genera una gestión activa que posibilita la prevención de planes ante los cambios y las dificultades; determina procesos de resolución de problemas. El estudio del clima laboral realizado de forma adecuada y participativa junto con el estudio de otros marcadores de gestión como la satisfacción laboral se estructura como una herramienta importante para el desarrollo de la organización.<sup>9</sup>

Por ultimo, los resultados que se obtengan en esta investigación conseguirán ser generalizados, desde el punto de vista teórico a otras empresas, abriendo nuevos horizontes de estudio del clima organizacional y satisfacción laboral.

---

<sup>9</sup> GUILLEN G. Carlos. *Psicología del trabajo para relaciones laborales*, Editorial Nomos S.A., 2002.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los trabajadores son pieza clave para lograr el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones y de esta interacción depende que su paso por ellas sea satisfactoria y estimulante, como también puede ser insatisfactoria y desagradable. De tal manera que la relación Organización-Trabajador conforma un sistema integrado y cualquier cambio que suceda en uno de ellos afectará inevitablemente al otro.

La medición del clima organizacional es vital porque representa un sistema de diagnóstico que permite conocer la salud de una empresa y gracias a eso se obtienen resultados que pueden ayudar a identificar los problemas de mayor preocupación, las causas de descontento del personal, los factores que aportan a la satisfacción en general.

Los directivos de la empresa L&D Logística de Distribución S.A. Regional Cali están conscientes que se mueven en un mundo globalizado, en donde la competencia cada día es más fuerte y que las empresas que desean mantenerse en este entorno y no morir necesitan manejar con gran fuerza dos variables; una de ellas es la diferenciación la cual consiste en despertar razones de compra y la segunda es ser eficiente; y para ello se requiere un personal satisfecho laboralmente con un entorno laboral digno y agradable para desempeñar sus tareas.

Es por ello que la empresa L&D Logística de Distribución S.A. regional Cali, están interesados en comenzar con una valoración del clima organizacional con el fin de obtener información que proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización ya que desde sus inicios en el sector de prestación de servicios de logística y distribución no se ha realizado ningún estudio lo cual seguidamente le permitirá la planificación y desarrollo de actuaciones que faciliten el desarrollo de la organización y una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas .siendo ideal esto porque actualmente se encuentra en un periodo de expansión donde busca incrementar sus ganancias y reformar su imagen ante sus competidores.

El propósito de esta investigación es identificar y describir las dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral propias de dicha empresa, así mismo la incidencia del clima sobre la satisfacción laboral en los empleados de la empresa L&D. A continuación se formula el problema de investigación.

#### **1.4 FORMULACIÓN DE PROBLEMA**

Con lo planteado anteriormente en la descripción de la problemática en la empresa L&D Logística de Distribución S.A. se ha decidido resolver la siguiente pregunta de investigación:

¿Que dimensiones del clima organizacional inciden en la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa L&D Logística de Distribución S.A. Regional Cali?

## **1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Para lograr una respuesta a la anterior pregunta de investigación se requiere solucionar una serie de interrogantes que subyacen a la pregunta general y que al ser resueltos facilitan en gran medida llegar a su solución.

- ¿Cuáles son las percepciones que tienen actualmente los colaboradores de la empresa L&D sobre el clima organizacional?
- ¿los colaboradores de la empresa L&D se sienten satisfechos frente a lo que percibe en el clima organizacional propio de la empresa L&D?
- ¿Lo que percibe el empleado en su entorno laboral incide en la actitud hacia su trabajo?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

- Identificar las dimensiones del clima organizacional que inciden en la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa L&D Logística de Distribución S.A. Regional Cali.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las dimensiones que determinan el clima organizacional en la empresa L&D Logística de Distribución S.A. Regional Cali.
- Identificar las dimensiones que determinan la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa objeto de estudio.
- Determinar el nivel de asociación de las dimensiones del clima organizacional con las dimensiones de la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa L&D.



### 3. MARCO CONTEXTUAL

Para tener una mejor idea del presente estudio, es recomendable que se presente una breve descripción de la empresa L&D Logística de Distribución S.A.

Razón social: **L&D LOGISTICA DE DISTRIBUCION S.A. REGIONAL CALI.**

Fecha de inicio de sus actividades: 12 de junio de 2000.

Tipo de constitución: S.A.

Sector Económico: Sector de Servicios

Numero de colaboradores: 36

#### 3.1 HISTORIA

L&D Logística de Distribución S.A. se constituye como empresa el 12 de Junio de 2000, obteniendo la Habilitación del Ministerio de Transporte el 4 de Diciembre de ese mismo año.

Se ha especializado en manejo, transporte, almacenaje y distribución de productos terminados y/o materias primas, según las necesidades específicas de los clientes. En la actualidad, cuenta con amplios conocimientos en transporte refrigerado, para lo cual posee una flota propia especializada y dedicada a la conservación de la cadena de frío.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Fuente. [www.ldlogistica.com/](http://www.ldlogistica.com/) Consultado el día 10 de abril de 2010.

### **3.2 MISIÓN**

**L&D LOGISTICA DE DISTRIBUCION S.A.** es una organización de servicio dedicada a satisfacer necesidades de transporte y distribución de mercancías a nivel Nacional, Regional y Urbano, por lo que cuenta con 7 sedes en las principales ciudades de Colombia.<sup>11</sup>

### **3.3 POLITICA ORGANIZACIONAL**

En L&D Logistica de Distribucion S.A. ofrecemos soluciones integrales relacionadas con la cadena de abastecimiento mediante personas competentes y comprometidas con la eficiencia y eficacia de los procesos; la seguridad en la informacion y en el manejo de mercancías; la implementacion de controles frente al terrorismo, el contrabando y otros ilícitos; la generacion de valor y la satisfaccion de nuestros clientes.<sup>12</sup>

### **3.4 SERVICIOS**

Nuestra estrategia de servicio se fundamenta en el desarrollo del concepto de cadena de abastecimiento, constituyéndonos en un SOCIO COMERCIAL que interactúa proactivamente con nuestros clientes y sus diferentes canales de distribución comercial.

- Transporte y Distribución
- Almacenamiento y Cross Docking
- Equipo E Infraestructura

---

<sup>11</sup> Ibíd.

<sup>12</sup> Ibíd.

- Parque Automotor
- Logística de Reversa
- Administración de Riesgos
- Acompañamiento Vial
- Indicadores de Gestión y Estadísticas
- Aseguramiento de Mercancías
- Coordinadores de negocios
- Información.
- Especialista en transporte de importados desde Cartagena, Barranquilla, Santa Marta y Buenaventura.
- Transporte y Trámite de productos para Exportación.
- Servicio Alquiler de Montacargas<sup>13</sup>

Cuenta con diferentes opciones para minimizar riesgos inherentes a la actividad transportadora:

- **Monitoreo Satelital:** Seguimiento por rastreo satelital, a través del Departamento de Seguridad y Control Tráfico y/o a través de empresas expertas y reconocidas en el mercado.
- **Trazabilidad Operativa:** Seguimiento de Tráfico con el apoyo del software corporativo, el cual tiene un módulo exclusivo para el monitoreo de tráfico de transporte, encauzado a reforzar la seguridad de los vehículos en carretera.

---

<sup>13</sup> Ibid.

- **Controles en carretera:** Dentro de la logística de operaciones contamos con puntos de información con entidades especializadas (destino seguro), en todas las rutas nacionales.

### 3.5 UBICACIÓN<sup>14</sup>

Barranquilla

Vía 40 Calle 79B 45

[Jarciniegas@ldlogistica.com](mailto:Jarciniegas@ldlogistica.com)

Bogotá

Calle 13 # 69B 32 Interior 2

[imonsalve@ldlogistica.com](mailto:imonsalve@ldlogistica.com)

Buenaventura

Calle 7ª #4 22

Piso 3 Oficina 305 Barrio Obrero

[rsolorzano@ldlogistica.com](mailto:rsolorzano@ldlogistica.com)

Cali

Calle 70 Norte 3CN 275

Centro de Negocios la 70

[rcardona@logistica.com](mailto:rcardona@logistica.com)

Cartagena

Cuarta Avenida # 29 97

Manga Cartagena

[amateus@ldlogistica.com](mailto:amateus@ldlogistica.com)

---

<sup>14</sup> Ibíd.

Medellín

Calle 79 sur #47D 30 Sabaneta

[cjaramillo@ldlogistica.com](mailto:cjaramillo@ldlogistica.com)

Pereira

Carrera 16 por Calle 34

Plataforma ley Dos Quebradas

[Irojas@ldlogistica.com](mailto:Irojas@ldlogistica.com)

### **3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Homologar, normalizar y definir la estructura organizacional de L&D- Logística de Distribución S.A. estableciendo los niveles organizacionales en los cuales se enmarcan los procesos, roles y cargos de la compañía, de manera que se permita un flujo efectivo en las comunicaciones y un equilibrio entre líneas de autoridad y responsabilidad.<sup>15</sup>

#### **3.6.1 Esquema Básico**

- Nivel 1: Grupo Ejecutivo
- Nivel 2: Grupo Directivo
- Nivel 3: Grupo Profesional
- Nivel 4: Grupo Asistencial
- Nivel 5: Grupo Operativo
- Nivel 6: Grupo Externo

---

<sup>15</sup> Fuente. [www.ldlogistica.com/](http://www.ldlogistica.com/) Consultado el 10 de abril de 2010.

### 3.6.2 Definición de Niveles Organizacionales

- **Grupo Ejecutivo (N1):** Pertenecen a este grupo, aquellos cargos de dirección, confianza y manejo, cuya esencia es ocuparse de trazar las estrategias de la compañía, conceptualizar la naturaleza de la organización y el ensamble de recursos y sistemas a largo plazo, de adoptar y promulgar políticas y de responder por los resultados “Macro” de los procesos de la empresa. Pertenecen a este nivel los siguientes cargos: Gerente.
- **Grupo Directivo (N2):** Son cargos del grupo directivo, aquellos de dirección, confianza y manejo, cuyas actividades no son estandarizables y contemplan responsabilidad directa en la efectividad, a través de la dirección y coordinación de procesos con los cuales se desarrollan tácticas que permitan lograr los objetivos, implementando políticas, traduciendo planes integrales en programas operacionales, dirigiendo y controlando la asimilación y aplicación de tecnologías ,liderando al personal y analizando los recursos económico financieros. pertenecen a este nivel los siguientes cargos: Director, Jefe Nacional, Jefe Regional.
- **Grupo Profesional (3):** Son cargos del grupo profesional, aquellos cargos de confianza que mediante el dominio y aplicación de un campo específico del conocimiento, intervienen en la obtención de los resultados de la organización mediante la ejecución directa de procesos con un amplio componente técnico de investigación, análisis, coordinación y control que permita interpretar resultados operativos,

sintetizar y solucionar problemas. Pertenecen a este nivel los siguientes cargos: Líder, Analista, Ejecutivo Comercial.

- **Grupo Asistencial (4):** Son cargos del grupo asistencial, aquellos cuyas tareas están enmarcadas por una predefinición de conceptos tecnológicos y administrativos que constituyen acciones de apoyo y soporte al desempeño de los cargos de los niveles ejecutivo, directivo y profesional. Pertenecen a este nivel los siguientes cargos: Auxiliar.
- **Grupo Operativo (5):** Pertenecen a este grupo, los cargos cuya labor en su totalidad son de naturaleza física y que esta encaminada a realizar directa o indirectamente operaciones rutinarias, mecánicas o manuales para cumplir actividades materiales de apoyo al funcionamiento de la organización o de sus sistemas de servicio, dentro de un ámbito de procesos estandarizados y programados. Pertenecen a este nivel los siguientes cargos: Operador.
- **Grupo Externo (N6):** Pertenecen a este grupo, los cargos cuyo origen radica en un convenio o negociación orientada al aprendizaje de un campo teórico y/o práctico del conocimiento de la empresa y cuya labor en la organización tiene un carácter de apoyo y de permanencia temporal. Pertenecen a este nivel los siguientes cargos: Practicante.

**3.6.3 Requisitos Mínimos de Cargos.** Los factores que se tendrán en cuenta para la determinación de los requisitos mínimos serán los estudios, la experiencia y los cursos específicos.

- El nivel de estudio mínimo requerido estará expresado en términos del nivel de formación formal así: formación básica secundaria (bachiller), formación técnica profesional (técnico), formación tecnológica (tecnólogo), formación universitaria o profesional (profesional universitario), o formación avanzada o de posgrado (especialista).
- Experiencia para el caso de los niveles organizacionales ejecutivo, directivo y profesional la experiencia exigida será del tipo “experiencia profesional”<sup>16</sup> y para el asistencial y operativo será del tipo “experiencia específica y/o relacionada”<sup>17</sup>.

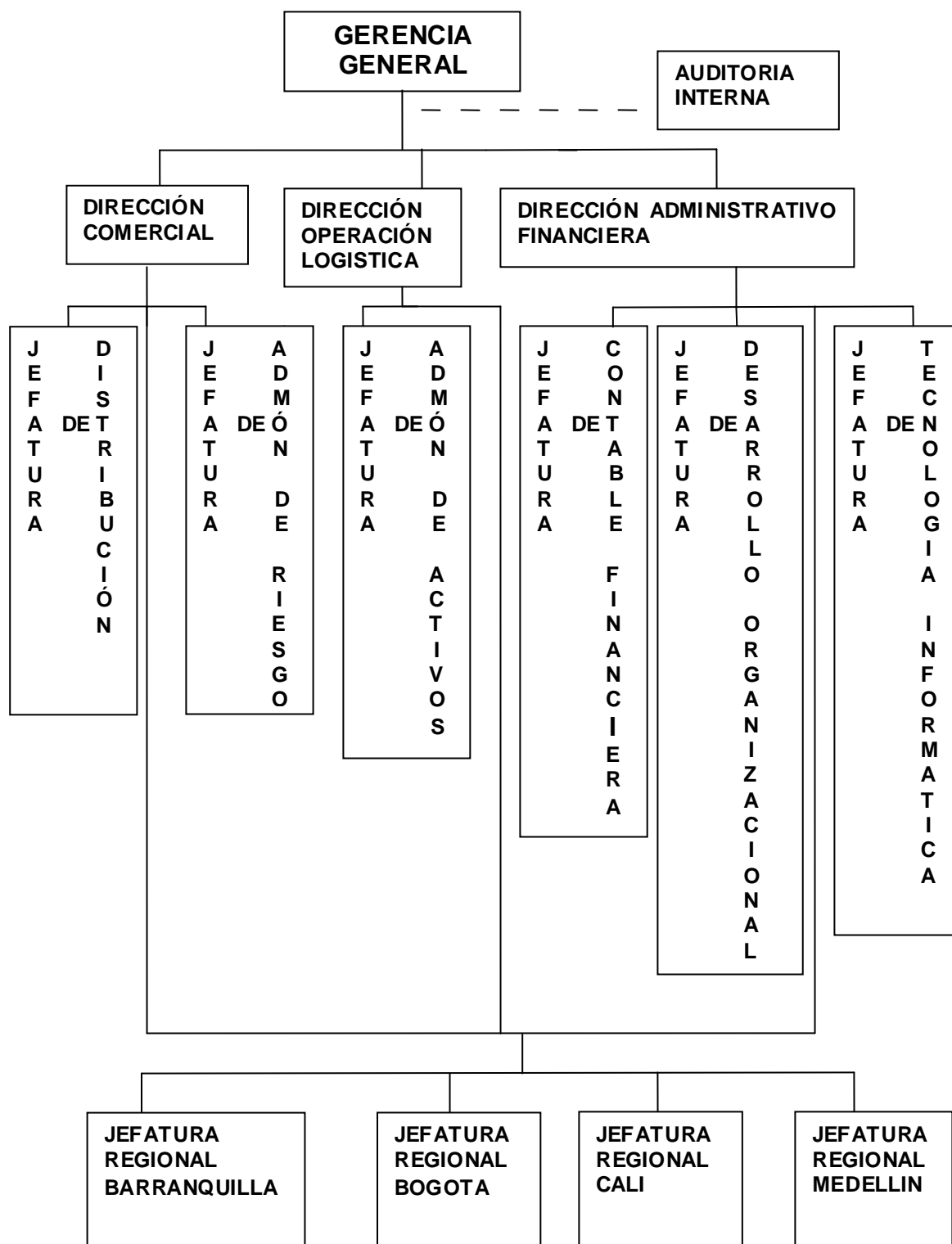
---

<sup>16</sup> Es la adquirida a partir de la aprobación de todas las materias del pensum académico de la respectiva formación profesional o tecnológica.

<sup>17</sup> Es la adquirida en el ejercicio de las actividades de un cargo en particular o en una determinada área de trabajo, ocupación u oficio.



### 3.6.4 Organigrama.<sup>18</sup>



<sup>18</sup> Fuente. [www.ldlogistica.com/](http://www.ldlogistica.com/) Consultado el 10 de abril de 2010.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEORICO

Los estudios de Clima Organizacional, se utilizan con el objetivo de encontrar los motivos, causas o razones por las cuales un ambiente genera satisfacción, productividad o alto rendimiento o por el contrario, los motivos por los cuales, un ambiente genera insatisfacción, improductividad y bajo rendimiento.

De acuerdo con Colbs. (1998)<sup>19</sup>, dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Estructuralista y Humanista.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo. Aunque, con esto, los autores Wilhelm Wundt, Max Weber, Renate Mayntz no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva. Por otro lado para los humanistas como Mary Parker, Elton Mayo, Abraham Maslow, Carl Rogers, Frederick Herzberg el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su

---

<sup>19</sup> NAVARRO, E. Y SANTILLAN A. *Clima y Compromiso Organizacional*. Edición electrónica gratuita, disponible en [http:// www.eumed.net/libros/2007c/340/](http://www.eumed.net/libros/2007c/340/), consultado el día 10 de abril de 2010.

medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.<sup>20</sup>

Después de haberse referido a estas dos grandes escuelas, es importante especificar que este estudio está enfocado en la teoría de la equidad que pertenece a la escuela humanista. La teoría de la equidad planteada por Stacy Adams (1965) explica las razones por las cuales las personas se esfuerzan por conseguir justicia y equidad. En esta propuesta teórica los insumos y los resultados son los dos componentes primarios que están presentes en la relación de intercambio entre el empleado y el empleador.<sup>21</sup>

Los insumos pueden entenderse como el conjunto de aportaciones que el empleado hace a su trabajo, como son: conocimientos, experiencia, educación, habilidades y esfuerzo entre otros. Los resultados pueden entenderse como aquello que obtiene el trabajador por haber realizado su labor, como son: salario, prestaciones sociales, reconocimiento, ascenso, entre otros.

Para el establecimiento de las comparaciones de equidad se utilizan tres categorías: otros, uno mismo y el sistema.

**Otros:** en esta categoría, se incluyen las comparaciones que hace de sí mismo el trabajador con otros sujetos que toma como referencia y que pueden laborar o no dentro de la empresa, en el mismo o en otros departamentos.

---

<sup>20</sup> Ibíd.

<sup>21</sup> LÓPEZ, CASIQUE Y FERRER. *La Satisfacción hacia el Trabajo. Un Análisis basado en las Teorías de las Expectativas y de Equidad*. Entelequia. Revista Interdisciplinar, no 3, Primavera 2007, disponible en <http://www.eumed.net/entelequia/>

**Uno mismo:** Esta categoría incluye todas las autocomparaciones que hace el trabajador consigo mismo a lo largo del tiempo.

**El sistema:** en esta categoría se incluyen todas las comparaciones que hace el trabajador, basándose en el intercambio de él mismo con la organización.

De acuerdo con la teoría de la equidad, las personas tienden a compararse a sí mismas, con otras personas similares más que con personas disímiles. Las relaciones de equidad, se presenta cuando la relación que se percibe entre los resultados que se obtiene y los insumos que aporta, son iguales, a la relación entre los resultados y los insumos del otro trabajador que tomo como referencia. Las relaciones de falta de equidad negativa ocurren cuando la persona con la cual el trabajador se compara, recibe mayores resultados por insumos similares. Las relaciones de falta de equidad positiva, se presentan cuando la persona con la cual el trabajador se compara, recibe menores resultados por insumos similares.

Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas. Ej. Reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, etc. <sup>22</sup>

Además de la teoría de la equidad existen muchas teorías que explican y estudian el clima organizacional y la satisfacción laboral. A continuación

---

<sup>22</sup> *Ibíd.*, Pág. 221.

encontrara algunas teorías fundamentales que sustentan y modelan los estudios de clima organizacional y satisfacción laboral.<sup>23</sup>

### **Cuadro 1. Teorías fundamentales del clima organizacional y satisfacción laboral**

<b>Teoría</b>	<b>Autor</b>	<b>Sustentación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Teoría de los 2 factores: factores higiénicos y factores motivacionales.</b></li> </ul>	<b>Frederick Herzberg (1950)</b>	<p><b>Factores higiénicos o extrínsecos:</b> se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Estos factores están fuera de control del individuo, la empresa es quien tiene el control.</p> <p><b>Factores motivacionales o intrínsecos:</b> involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Teoría de la equidad</b></li> </ul>	<b>Adams J.S. (1963)</b>	Esta teoría sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un colaborador depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Teoría de las expectativas</b></li> </ul>	<b>Victor Vroom (1964)</b>	Asevera que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación del desempeño; que una buena evaluación le otorgará recompensas que satisfarán sus metas personales. Se enfoca en tres relaciones: relación de esfuerzo y desempeño, relación de desempeño y recompensa y relación de recompensa y metas personales.

<sup>23</sup> *Teorías del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral*, disponible en <http://www.monografias.com>, consultado el 10 de abril de 2010.

**Cuadro 1. Teorías fundamentales del clima organizacional y satisfacción (continuación)**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Teoría de las necesidades</b></li> </ul>	<b>David McClelland (1961)</b>	<p>Se enfoca en tres necesidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidad de Logro: impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.</li> <li>2. Necesidad de poder: necesidad de hacer que los otros se conduzcan para alcanzar las metas de la organización.</li> <li>3. Necesidad de afiliación: deseo de tener buenas relaciones interpersonales.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Teoría del establecimiento de metas</b></li> </ul>	<b>Edwin Locke (1960)</b>	<p>La hipótesis fundamental es “el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen”. Es eficaz cuando se tienen cuatro elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Aceptación de la meta:</b> no solo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la empresa tiene de ellas.</li> <li>2. <b>Especificidad:</b> deben ser tan específicas y claras para que los trabajadores sepan cuando se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso</li> <li>3. <b>Reto.</b> Se trabaja con más energía cuando se tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro.</li> <li>4. <b>Retroalimentación:</b> luego que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño</li> </ol>
<p>Fuente. Elaboración propia a partir de la página Web <a href="http://www.monografias.com">http://www.monografias.com</a></p>		

Al realizar esta revisión bibliográfica sobre el clima y satisfacción, se encontraron múltiples definiciones citados por (Furnham, 2001), y Álvarez (1992)<sup>24</sup>. Para efectos de este estudio se toma la definición planteada por Méndez Álvarez, (2006). Entre las más relevantes se destacan:

<sup>24</sup> RADA G. Carlos. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa el clima organizacional en empresas colombianas. Acta colombiana de psicología 11,97-113,04.Universidad Católica de Colombia.

## Cuadro 2. Definiciones de clima organizacional

Autor	Definición
Sells (1960) citado por Álvarez, (1992)	Afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.
Atkinson (1964), citado por Álvarez, (1992)	Creo un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en las relaciones, como un elemento moldeador del clima organizacional.
Forehand y Von Gilmer (1964),citado por Furnham, (2001)	Definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.
Litwin y Stringer, (1968)	“el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importante sobre las actitudes, creencias, valores, motivaciones de las personas que trabajan en una organización”.
Tagiuri (1968), citado por Furnham, (2001)	Una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.
Schneider (1975),	“Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.
Weinert (1985),	“la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.
Guillén y Guil (1999)	“la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”
Brunet (2004)	Clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles que influyen sobre la conducta de sus integrantes.
Méndez Álvarez (2006)	“ el ambiente propio de la organización , producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables” <sup>25</sup>
Fuente. Elaboración propia a partir de RADA G. Carlos.	

<sup>25</sup> MENDEZ, Carlos Eduardo. *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial Rosarista, 2006.

#### **4.1.1 Dimensiones del clima organizacional**

El clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Existen algunas variables que son definitivas en el clima de una organización, y así mismo su interacción puede provocar algunos efectos. Los componentes o variables son básicamente tres, los comportamientos, la estructura de la organización y los procesos organizacionales; cada uno de ellos se divide en otros componentes que interactúan entre sí y a su vez determinan unos resultados, (Rodríguez, 1999).

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que deben ser evaluadas a fin de tener una estimación exacta del clima;



plantean diferente numero de dimensiones. A continuación se citan algunos de los autores mencionados por Brunet (1992).<sup>26</sup>.

### Cuadro 3. Dimensiones del clima según el teórico

<b>Friedlander y Marquillies (1969)</b>  Mencionan dimensiones como son el empeño, obstáculos o trabas, intimidación, espíritu de trabajo, actitud, acento puesto sobre la producción, confianza y consideración.	<b>Lawler (1974)</b>  Tiene en cuenta la competencia, eficacia, responsabilidad, nivel práctico concreto, riesgo e impulsividad.	<b>Likert (1967)</b>  Menciona los métodos de mando, naturaleza de las fuerzas de motivación, naturaleza de los procesos de comunicación, naturaleza de los procesos de influencia y de interacción, toma de decisiones, fijación de los objetivos o de las directrices, procesos de control y objetivos de resultados y perfeccionamiento.
<b>Meyer (1968)</b>  Por su parte tiene en cuenta la conformidad, responsabilidad, normas, recompensa, claridad organizacional y espíritu de trabajo.	<b>Payne (1971)</b>  solo menciona el tipo de organización y el control	<b>Schneider y Bartlett (1968)</b>  Mencionan el apoyo proveniente de la dirección, interés por los nuevos empleados, conflicto, satisfacción y estructura organizacional.

Litwin y Stinger, exponen nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como<sup>27</sup>:

<sup>26</sup> *Componentes del Clima Organizacional*, disponible en <http://www.galeon.com/gls/voca5/>, consultado el día 10 de abril de 2010.

<sup>27</sup> GONCALVES Alexis. Dimensiones del Clima Organizacional.

**Cuadro 4. Dimensiones del clima según Litwin y Stinger**

Autor	Dimensiones
Litwin y Stinger	<p><b>1. Estructura:</b> Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.</p>
	<p><b>2. Responsabilidad (<i>empowerment</i>):</b> Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.</p>
	<p><b>3. Recompensa:</b> Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.</p>
	<p><b>4. Desafío:</b> Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.</p>
	<p><b>5. Relaciones:</b> Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.</p>
	<p><b>6. Cooperación:</b> Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.</p>
	<p><b>7. Estándares:</b> Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.</p>
	<p><b>8. Conflictos</b> Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan</p>
	<p><b>9. Identidad</b> Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.<sup>28</sup></p>

Fuente. Elaboración Propia a partir de GONCALVES Alexis.

<sup>28</sup> GONCALVES Alexis. Dimensiones del Clima Organizacional.

#### **4.1.2 Clima Organizacional y Satisfacción Laboral**

Es importante hacer constar la relación existente entre el clima y diversas variables dentro de una organización, para efecto de este estudio se tomara la relación clima organizacional y satisfacción laboral, ya que el objetivo principal de esta investigación es determinar que dimensiones del clima organizacional inciden en la satisfacción laboral en los empleados de la empresa L&D Logística de Distribución S.A. Regional Cali.

No se ha podido establecer causalidad en la relación entre ambas variables (Silva,1996;Chiang,2004).Sin embargo se ha ahondado en la relación mediante estudios correlacionales, y se ha encontrado que existe una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Salinas, Laguna y Mendoza,1994; Salgado, Remeseiro y Iglesias,1996; Silva,1996;Chiang,2004;Patterson, Warr y West; Griffith,2006; Schulte).las relaciones encontradas en su mayoría son de tamaño moderado (correlaciones entre 0.5 y 0.7).

Hoy en día, los autores coinciden en señalar que ambos constructos son independientes entre sí, y que el constructo de clima organizacional es descriptivo , es decir, una descripción que hacen los miembros de su organización, siendo la organización la unidad de análisis en el estudio del clima, mientras que la satisfacción laboral obedece a una evaluación que hace un individuo de su trabajo, teniendo un componente afectivo, y siendo el individuo, la unidad de análisis en el caso de la satisfacción ( Silva,1996)

Finalmente, Schratz (1993), encontró que existen dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral que se han relacionado más históricamente entre sí, de manera positiva y significativa. Las dimensiones de clima organizacional que más se han relacionado con satisfacción laboral son: apoyo de supervisión, recompensas, presión, responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), relaciones interpersonales (calidez), riesgo en la toma de decisiones, y las competencias del empleado.

Podemos establecer una serie de especificaciones a la hora de determinar la relación entre clima y satisfacción:

- El clima se refiere a la organización como un sistema y por tanto como un todo, mientras que la satisfacción su interés se centra en algo particular.
- La satisfacción se refiere a una valoración con carácter emocional, el clima se fija en describir la organización,
- La unidad central de estudio en la satisfacción reside en el individuo, en el clima es la organización.
- La satisfacción laboral es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado desde que Hoppock en 1935, abarcando amplios grupos de población, desarrollara los primeros estudios sobre esta temática.

Si bien son innumerables las definiciones de satisfacción laboral existentes, sin que haya una definición consensuada de dicho concepto (Mumford, 1991), la mayoría de las definiciones propuestas reflejan una visión compleja y multidimensional de la misma, como un estado final derivado de un proceso psicológico (Volkwein y Parmley, 2000). Algunos autores la conciben como un

estado emocional o una respuesta afectiva (Crites, 1969; Locke, 1976; Smith, Kendall y Hullin, 1969; Weinert, 1985; Price y Muller, 1986; Davis y Newstrom, 1999). Mientras que otros la definen como una actitud generalizada en relación al trabajo (Arnold, Robertson y Cooper, 1991; Beer, 1964; Bravo, 1992; Griffin y Bateman, 1986; Harpaz, 1983; Peiró, 1984; Salancik y Pfeffer, 1977).

La definición ofrecida por Locke (1976) como un “estado emocional positivo o placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo”, es una de las más clásicas. Posteriormente, Price y Muller (1986) identifican la satisfacción laboral con el grado en el que a los individuos les gusta su trabajo y Weinert (1985) añade no solo su trabajo sino las consecuencias derivadas del mismo. Garmendia y Parra (1993) la asocia con el sentimiento de bienestar derivado de cubrir las necesidades de cierto nivel a través de los resultados (considerados aceptables) obtenidos como recompensa del trabajo realizado y Sector (1997) la define como un sentimiento o actitud hacia el trabajo en su conjunto y en sus distintos aspectos.

Otra de las dimensiones más difundida es la propuesta por Davis y Newstrom (1999), según la cual la satisfacción es concebida como un concepto multidimensional que incluye un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables del individuo frente a su trabajo y que agrupa diversos factores distinguiendo entre aquellos que están directamente relacionados con la naturaleza de la tarea desempeñada y aquellos relativos al contexto laboral (el

ambiente de trabajo, los compañeros, etc.). Gran parte de las definiciones existentes han sido revisadas y contrastadas por Giese y Cote (1999). Atendiendo a dicha revisión, la satisfacción podría ser definida como una respuesta sumario, afectiva y de intensidad variable, centrada en aspectos concretos y que tiene lugar en el preciso momento en que el individuo evalúa un elemento.

De todos los conceptos de satisfacción laboral se considero el concepto de Palma, S. (1999), quien define el término satisfacción laboral como "la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas."<sup>29</sup>

Según plantea Robbins (2004), la satisfacción laboral es importante por tres razones:

- Existen evidencias que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud viven más años
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador.

---

<sup>29</sup> JIMENEZ M. *Propuesta de un Plan de Mejora que favorezca el Clima*. Trabajo de Diploma en ciencias económicas y empresariales. Universidad Cienfuegos, 2009, disponible en <http://www.monografias.com/trabajos/>, consultado 24 de mayo de 2010.

Al igual que en el clima organizacional en la satisfacción laboral también se cuenta con innumerables dimensiones o factores planteados por teóricos que han seguido su estudio.

A continuación se presenta una breve reseña de las dimensiones, que ha tenido la satisfacción laboral desde el año 1976 hasta el año 1999, para ver quiénes son sus principales autores que realizaron valiosos hallazgos en este tema que está despertando gran importancia y controversia en los últimos años.

**Cuadro 5. Dimensiones de la satisfacción laboral según algunos autores**

LOCKE (1976)	GRAFFIN Y BATEMAN (1986)	JHONS (1988)	MÉLIA Y PEIRÓ (1989)	PALMA (1999)
1. Eventos o condiciones de trabajo. 2. Salario. 3. Promoción. 4. Reconocimiento 5. Beneficios 6. Agentes de satisfacción: supervisión, compañeros, dirección.	1. Trabajo 2. Paga 3. Supervisión 4. Beneficios 5. Oportunidades de promoción 6. Condiciones de trabajo. 7. Compañeros	1. Reconocimiento 2. Beneficios 3. Condiciones de trabajo 4. Supervisión 5. Compañeros de trabajo 6. Políticas de la empresa	1. Satisfacción con la supervisión 2. Satisfacción con ambiente físico 3. Satisfacción con las prestaciones 4. Satisfacción intrínseca con el trabajo 5. Satisfacción con la participación	1. Condiciones físicas 2. Remuneración 3. Políticas administrativas 4. Relaciones sociales 5. Desarrollo personal 6. Desempeño de tareas 7. Relación con la autoridad
Fuente. <i>Diagnostico de Satisfacción Laboral en una Empresa Textil Peruana</i> , disponible en <a href="http://www.monografias.com/">http://www.monografias.com/</a> Recuperado el 10 de abril de 2010.				

Podemos observar como al paso de los años el nivel de importancia va creciendo, pero a la vez vemos que desde el inicio los factores han sido los mismos, compañeros, relaciones sociales, desarrollo personal, beneficios, remuneración, etc.

En general, las facetas de satisfacción más mencionadas tienen que ver con la satisfacción con el contenido del trabajo (interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje o la dificultad), con el salario, con las condiciones de trabajo (horario, descansos, condiciones ambientales) y con la empresa.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998)<sup>30</sup> se considera que las principales dimensiones que determinan la satisfacción laboral son:

---

<sup>30</sup> *Satisfacción Laboral-Apuntes de Administración de Empresas*, disponible en <http://www.elprisma.com/apuntes/satisfaccionlaboral/>, consultado el 23 de mayo de 2010.



**Cuadro 6. Principales dimensiones de la satisfacción laboral**

Dimensión	Definición	Variable
<b>Reto del trabajo</b>	Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción	<p><b>- variedad de habilidades:</b> el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo.</p> <p><b>-identidad de la tarea:</b> el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.</p> <p><b>-significación de la tarea:</b> grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo</p> <p><b>-Autonomía:</b> el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.</p> <p><b>-Retroalimentación del puesto mismo:</b> el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación</p>
<b>Sistema de recompensas justas</b>	En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo	<p><b>-satisfacción con el salario:</b> Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe.</p> <p><b>-satisfacción con el sistema de promociones y ascensos:</b> promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona.</p>

**Cuadro 6. Principales dimensiones de la satisfacción laboral  
(Continuación)**

<b>Condiciones favorables de trabajo</b>	A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo.	<b>-cultura organizacional:</b> todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.
<b>Colegas que brinden apoyo</b>	El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.	<b>-liderazgo:</b> un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.
<b>Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo</b>	Un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos.	
Fuente. Elaboración propia a partir de Robbins (1998)		

Es importante profundizar en las dimensiones propias de esta investigación .

A continuación se presenta un análisis teórico de las dimensiones a estudiar:

- **Estructura:** “mediante este estudio del clima organizacional y satisfacción laboral, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas y procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según los resultados obtenidos”.  
(Ardouin, et al.2000 p.7 )
- **Seguridad Laboral:** se refiere a las condiciones laborales como infraestructura, estabilidad laboral y sistema de recompensas y remuneración.

- **Identificación con las metas:** la voluntad que tienen los empleados para realizar esfuerzos hacia las metas que tiene la organización satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales.
- **Relaciones laborales:** están representadas una parte fundamental en toda empresa, debido a que si no se toma en cuenta, lo único que se consigue es obtener empresarios y colaboradores estresados, manteniendo relaciones conflictivas, además de personas desmotivadas y de mal humor.
- **Participación:** es “el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas” (Davis y Newstrom, 1999, p.246). la participación tiende a elevar la satisfacción laboral y las prácticas participativas ayudan a apresurar el cumplimiento de las metas.<sup>31</sup>
- **Liderazgo:** Davis y Newstrom (1999), dicen: “el liderazgo es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos”. Es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de una organización, dirigido a través del proceso de comunicación al logro de los objetivos planteados.<sup>32</sup> Esta variable involucra la capacidad de escucha, información, supervisión, delegación, motivación, retroalimentación.
- **Comunicación:** es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones. Si no hay comunicación es imposible que los empleados sepan que hacen sus compañeros, que la dirección reciba información y que superiores y líderes de equipo giren

---

<sup>31</sup> *Clima laboral*, disponible en <http://www.catarina.udlap.mx>, consultado el 10 de junio de 2010.

<sup>32</sup> *Ibíd.*, Pág. 29.

instrucciones. La comunicación contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas (planeación, organización, dirección y control) a fin de que las organizaciones puedan alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se le presentan. Cuando la comunicación es eficaz tiende a alentar una mayor satisfacción laboral y los empleados comprenden mejor sus labores. (Ibídem, 1999).

- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Como es de esperarse los trabajadores y la empresa deben convivir en medio de un alto interés mutuo, ya que los individuos se sirven de las organizaciones como instrumentos para alcanzar sus metas y las organizaciones se sirven de los individuos para cumplir sus objetivos. (Davis y Newstrom, 1999)
- **Responsabilidad:** se refiere a la percepción del aporte que genera su trabajo a la consecución de las metas, lo importante de su labor, el gusto con que se realiza y su dedicación.
- **Remuneración:** los colaboradores pueden obtener recompensas de hacer bien su trabajo que son una fuente de satisfacción. Las recompensas pueden ser de naturaleza intrínseca como sentir que se ha hecho algo que vale la pena o puede ser de manera extrínseca como un aumento en el sueldo, una promoción, etc. Lawler y Porter (1967) concluyen que los administradores pueden afectar la satisfacción en el trabajo mediante

estructuraciones apropiadas de recompensas y la manera en que esta recompensa son vista por el empleado.

- **Autonomía:** significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. El que los empleados sientan que la organización confía plenamente en su capacidad para realizar su trabajo de manera eficiente sin necesidad de supervisión les da un sentido de satisfacción y de reconocimiento de sus habilidades. (Ibídem, 1980). La idea se basa en que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las habilidades y capacidades, requeridas para ello.

Con toda la información documentada sobre el clima organizacional y satisfacción laboral, algunos teóricos diseñaron unas herramientas para ayudar a la realización de estudios prácticos en organizaciones, estos son los llamados instrumentos de medición que tras una rigurosa revisión bibliográfica se encontró los más utilizados tanto a nivel nacional como internacional, específicamente para clima: el IMCOC<sup>33</sup>, el cual considera que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben, por sus informaciones, sus percepciones, sus capacidades y valores; el TECLA permite determinar el ajuste entre las necesidades individuales, los objetivos

---

<sup>33</sup>MENDEZ, C. *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial Rosarista, 2006.

de la organización y las demandas del entorno; hacia un clima organizacional plenamente gratificante el cual se refiere al ambiente de trabajo plenamente resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional que propicia de manera constante los siguientes aspectos: la satisfacción de las personas, su excelente productividad y creatividad, su formación integral, la calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal. Las buenas relaciones interpersonales en aras de alcanzar una misión u objetivos organizacionales, que les son comunes y el instrumento de medición del clima organizacional desarrollado por la Universidad Pontificia Bolivariana este último fue seleccionado como el instrumento de medición para esta investigación porque es el más compatible con las características propias de la empresa objeto de estudio, permitiendo una mayor aproximación de la realidad que se investigara.<sup>34</sup> Igualmente la revisión teórica permitió conocer la existencia de un gran número de instrumentos que mide la satisfacción laboral como: el JSS de Spector (1985); el JDI de Smith (1985); MSQ de Weiss (1967); Escala Multidimensional de satisfacción en el trabajo de Shouksmith (1990); el S/23 de Melia y Peiró (1990) y otros más; al final se decidió elaborar el instrumento acorde a las características de la organización utilizando la escala de valoración de Melia y Peiró.

---

<sup>34</sup> RADA G. Carlos. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa el clima organizacional en empresas colombianas. Acta colombiana de psicología 11,97-113,04.Universidad Católica de Colombia.

## 5. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se exponen los conceptos que con más frecuencia se mencionan en esta investigación.

**Clima Organizacional:** El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales , cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Méndez Álvarez, 2006: 108).

**Instrumento de Medición:** es la técnica de recogida de datos, mas empleada en investigación, porque permite llegar a un mayor numero de participantes y facilita el análisis.

**Correlación:** es una técnica estadística usada para determinar la relación entre dos o más variables. La correlación puede ser de al menos dos variables o de una variable dependiente y dos o mas variables independientes, denominada correlación múltiple.

**Fiabilidad:** La fiabilidad es una de las dos cualidades básicas que debe poseer todo instrumento de medida. El concepto designa la estabilidad que proporciona ese instrumento en la obtención de resultados.

**Investigación:** La investigación, de acuerdo con Sabino (2000), se define como “un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento” (p. 47), por su lado Cervo y Bervian (1989) la definen como “una actividad encaminada a la solución de problemas. Su Objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos”

**Satisfacción Laboral:** es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

**Validez:** Se dice que un instrumento es válido cuando evalúa efectivamente aquello que pretende evaluar. La validez de una prueba está necesariamente ligada al propósito para el que ésta fue diseñada: una prueba válida para un propósito puede no serlo para otro.



## 6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Existen varios tipos de investigación, pero su selección depende del grado de profundidad del objeto de estudio. Así, en función del nivel de esta investigación en la empresa L&D Logística de Distribución Regional Cali, el tipo de investigación adecuado para implementar es la investigación descriptiva - cualitativa, ya que este ayuda a identificar la incidencia que existen entre las dimensiones del clima organizacional y satisfacción laboral para lograr una verdadera comprensión del fenómeno a estudiar.

**Investigación Descriptiva:** buscan señalar las características más sobresalientes de personas, grupos humanos o cualquier otro fenómeno que se toma como objeto de estudio.

“El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego

analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento”. (Meyer, W. J., 1979).<sup>35</sup>

Como base se utilizará la investigación descriptiva dado que se busca identificar y describir los factores percibidos en el clima organizacional.

Por otra parte la investigación también tiene un componente cualitativo, es decir, se empleara la metodología de la **investigación cualitativa**, la cual la define el *Lamberto Vera Vélez, UIPR, Ponce, P.R. (1998)* como “aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular”.<sup>36</sup>

Además de utilizar la investigación cualitativa este trabajo exige la utilización de la **investigación cuantitativa** la cual “trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada”. (Álvarez, R. 1996).<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> DEOBOLD Y MEYER. *Síntesis de Estrategia de Investigación Descriptiva*, disponible en <http://www.noemagico.blogia.com> , consultado el día 7 de agosto de 2010.

<sup>36</sup> *Investigación cualitativa*, disponible en <http://www.slideshare.net/> , consultado el día 7 de agosto de 2010.

<sup>37</sup> ALVAREZ R. *El Método Científico en las Ciencias de la Salud. Las Bases de la Investigación Biomédica*. Madrid: Díaz de Santos, 1996, disponible en <http://www.monografias.com>, consultado el día 7 de agosto de 2010.

## 6.2 PROCEDIMIENTO

Para el logro de dicho fin se hace necesaria una serie de etapas metodológicas las cuales se presentan a continuación:

- **Etapas de diagnóstico:** en esta etapa inicial se realizó un estudio exploratorio para tener una visión global de la empresa objeto de estudio. se conoció sus instalaciones, gran parte de los recursos organizacionales, información corporativa como: historia, estructura organizacional, servicios, etc.
- **Etapas de diseño de los cuestionarios:** Con base a una serie de revisiones bibliográficas se tomó la decisión de utilizar dos instrumentos de medición uno para el clima organizacional desarrollado por la Universidad Pontificia Bolivariana, el cual por las características de la empresa no se tomó en su totalidad y otro para la medición de la satisfacción laboral el cual fue diseñado bajo los lineamientos del teórico Robbins, luego de su elaboración se dio la necesidad de realizar su validación respectiva para tener la certeza de ser un instrumento confiable y fiable para este tipo de estudio.
- **Etapas de medición:** Consistió en la aplicación de los dos instrumentos a todos los colaboradores de la empresa L&D Regional Cali, lo que significa que fue un censo. Se contestó de manera individual y anónima para garantizar una información confiable. Se llevó a cabo en el transcurso de dos semanas, debido a que algunos colaboradores, en especial los

operadores de conducción no se encontraban en las instalaciones de la empresa.

- **Etapas de tabulación y análisis de los resultados:** en esta etapa se genera el proceso de organización de los resultados para su posterior análisis a través de los programas Spss y Excel, en los cuales se procesa toda la información suministrada. El análisis de cada dimensión se desarrolla de la siguiente forma:

Se elaboró una base de datos en Excel con toda la información obtenida por medio de los instrumentos de medición, para ser utilizada en el programa Spss del cual se obtuvo la percepción de los colaboradores de las preguntas o ítems pertenecientes a cada dimensión que conforman el estudio del clima organizacional y satisfacción laboral. Seguidamente se realizó la sumatoria de los porcentajes totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, parcialmente en desacuerdo, totalmente en desacuerdo de cada pregunta correspondiente a cada dimensión, se dividió por el número de ítems que componen cada dimensión para sacar el promedio. Además se complementó el estudio con un cuadro en cada dimensión que indican los hallazgos encontrados, los cuales explican de manera más detallada los resultados y percepción de los colaboradores. El mismo procedimiento se realizó con la variable satisfacción laboral. Con lo anterior se pudo determinar las dimensiones que determinan el clima organizacional y la satisfacción laboral.

- **Etapa de discusión, conclusiones y recomendaciones:** en la etapa de discusión se realiza un análisis profundo de cada dimensión y sus respectivas recomendaciones para la optimización del clima organizacional para una mejor satisfacción laboral. Seguidamente de las conclusiones que dan una visión de los aspectos importantes y primordiales en el trabajo de investigación.

### 6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

A continuación se presenta los instrumentos de aplicación con el propósito de determinar las dimensiones del clima organizacional que inciden en la satisfacción laboral en la empresa L&D.

**6.3.1 Cuestionarios.** Para determinar las dimensiones del clima organizacional que inciden en la satisfacción laboral se decidió trabajar con dos instrumentos, el primero mide el clima organizacional y el segundo mide la satisfacción laboral.

- **Instrumento Medición de Clima Organizacional.** Este instrumento de medición desarrollado en la Universidad Pontificia Bolivariana consta de 154 preguntas distribuidas en tres (3) dimensiones y diez (10) variables. Para efectos de este estudio se trabajo con 93 ítems que están de acuerdo a las características de la empresa L&D, tomando las mismas dimensiones, variables y escala de valoración. (Ver Anexo 1. Cuestionario Medición del clima organizacional.)

Sus dimensiones y variables son:

**Cuadro 7. Estructura del instrumento de clima organizacional**

Dimensiones	Variables	Ítems
<b>Características de la organización:</b> se refiere a la percepción que tiene los empleados acerca de la estructura organizacional de la empresa L&D y de la seguridad laboral que le brinda esta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estructura:</b> se refiere a los mecanismos, procedimientos, políticas, normas, disponibilidad de recursos, asignación de funciones, y disposiciones generales de la organización en el personal para alcanzar los objetivos trazados.</li> <li>• <b>Seguridad laboral:</b> se refiere a las condiciones laborales como infraestructura, estabilidad laboral y sistema de recompensas y remuneración.</li> </ul>	1,2,4,5,12,13,33,35,41,50,60,61,63,67,77,84.
		3,19,38,40,44,48,54,66
<b>Características del trabajo:</b> es la percepción del grado de participación de las variables responsabilidad, autonomía, identificación con las metas y tecnología en el trabajo, a la hora de realizar las actividades por parte de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad:</b> se refiere a la percepción del aporte que genera su trabajo a la consecución de las metas, lo importante de su labor, el gusto con que se realiza y su dedicación.</li> <li>• <b>Autonomía:</b> valora la percepción que el empleado tiene sobre la libertad, independencia y discreción sustanciales para la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.</li> <li>• <b>Identificación con las metas:</b> evalúa la percepción que tiene el colaborador en términos del esfuerzo requerido para alcanzar las metas.</li> <li>• <b>Tecnología en el trabajo:</b> se refiere a la disponibilidad de recursos tecnológicos para realizar las actividades que lo requieran.</li> </ul>	6,7,11,25,27,49,52,53,75
		29,42,51,56,62,64
		17,21,39,71,81,85,88
		20,28,90
<b>Características de las relaciones del trabajo:</b> se refiere a las variables liderazgo, participación, comunicación que complementan las variables anteriores, estas ayudan a que el trabajo realizado genere aportes significativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Liderazgo:</b> se entiende como el proceso de dirigir, escuchar, supervisar, apoyar, dar información, delegar, retroalimentar y motivar.</li> <li>• <b>Participación:</b> percepción que tiene el empleado de su involucramiento en actividades grupales para contribuir con las metas grupales.</li> <li>• <b>Comunicación:</b> se refiere a la percepción que tiene el colaborador acerca del intercambio de información con compañeros de trabajo y directivos.</li> <li>• <b>Cooperación:</b> se refiere a la percepción de ayuda y apoyo mutuo tanto en niveles superiores e inferiores.</li> </ul>	15,16,18,22,26,23,36,37,43,55,65,74,76,78,79,80,82,86,91
		14,69,70,72,87
		8,9,24,30,31,45,46,47,57,58,89
		32,34,59,68,73,83

La escala de valoración es:

**Cuadro 8. Escala de valoración del clima**

Opción de respuesta	Calificación
Totalmente de Acuerdo (TA)	(4)
Parcialmente de Acuerdo (PA)	(3)
Parcialmente en Desacuerdo (PD)	(2)
Totalmente en Desacuerdo (TD)	(1)

- **Instrumento de Medición de la Satisfacción Laboral.** Este instrumento fue diseñado bajo los planteamientos del teórico Robbins sobre la satisfacción laboral. El instrumento fue validado estadísticamente por Payan J. en la Universidad del Valle Sede Palmira. Y la escala de valoración es la utilizada en el instrumento de medición de Melia y Peiró S/23. ( Ver Anexo 2. cuestionario medición de la satisfacción laboral).

Sus dimensiones son:

**Cuadro 9. Estructura del instrumento de satisfacción laboral**

Dimensiones	Ítems
<b>Satisfacción con la supervisión:</b> se refiere a la relación con los supervisores (liderazgo) y frecuencia de supervisión.	10,11,12,13,15
<b>Satisfacción con el ambiente físico y condiciones del trabajo:</b> se refiere a la disponibilidad de recursos, infraestructura y jornada laboral.	5,6,18
<b>Satisfacción con el sistema de recompensas:</b> se valora el salario justo, los incentivos como reconocimiento, promociones y ascensos.	3,7,14
<b>Satisfacción reto del trabajo:</b> se refiere a la autonomía, retroalimentación, capacidad de utilizar habilidades y competencias	1,2,4,16
<b>Satisfacción con las relaciones interpersonales:</b> se refiere a la relación entre compañeros y otros colaboradores, colegas que brindan apoyo y participación.	8,9,17,19.

La escala de valoración es:

**Cuadro 10. Escala de Valoración de la satisfacción laboral**

Opción de respuesta	Calificación
Totalmente Satisfecho	(4)
Algo Satisfecho	(3)
Algo Insatisfecho	(2)
Totalmente Insatisfecho	(1)

Sus dimensiones son:

#### 6.4 CENSO

La empresa L&D Logística de Distribución Ltda. Regional Cali objeto de estudio esta conformada por 36 personas dividido en las diferentes áreas de trabajo.

Los 36 empleados se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

**Cuadro 11. Distribución de los participantes**

Sede	Area	Cargo
Regional Cali	Área Administrativa	1 Jefe de negocios 1 Líder de Operaciones 1 Líder de Flota 1 Analista Contable 1 Auxiliar Administrativo 1 Auxiliar control Trafico y Seguridad 1 Auxiliar de Operaciones
	Área de Operaciones	2 Líder de operaciones 2 auxiliar de operaciones
	Área de Seguridad y Trafico	2 auxiliar control trafico y seguridad
	Área de Flota y Mantenimiento	10 operadores de carga 13 operadores de conducción

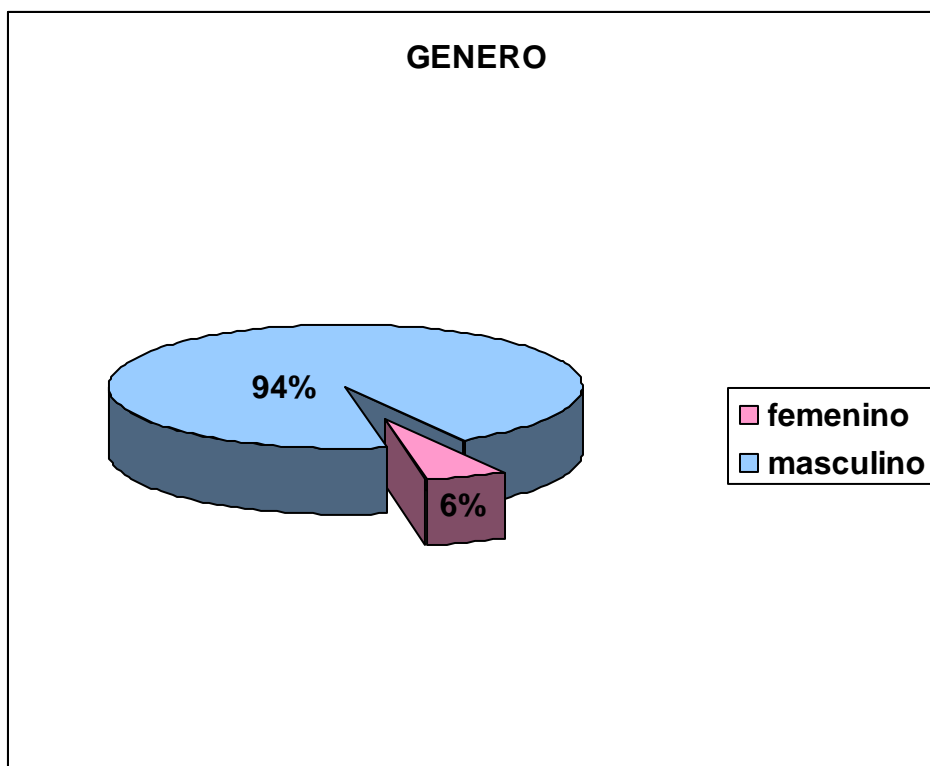


## 7. RESULTADOS

### 7.1 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

En primera instancia se presenta la medición de las variables sociodemográficas de los colaboradores de la empresa L&D, seguidamente los resultados de las dimensiones del clima y satisfacción laboral

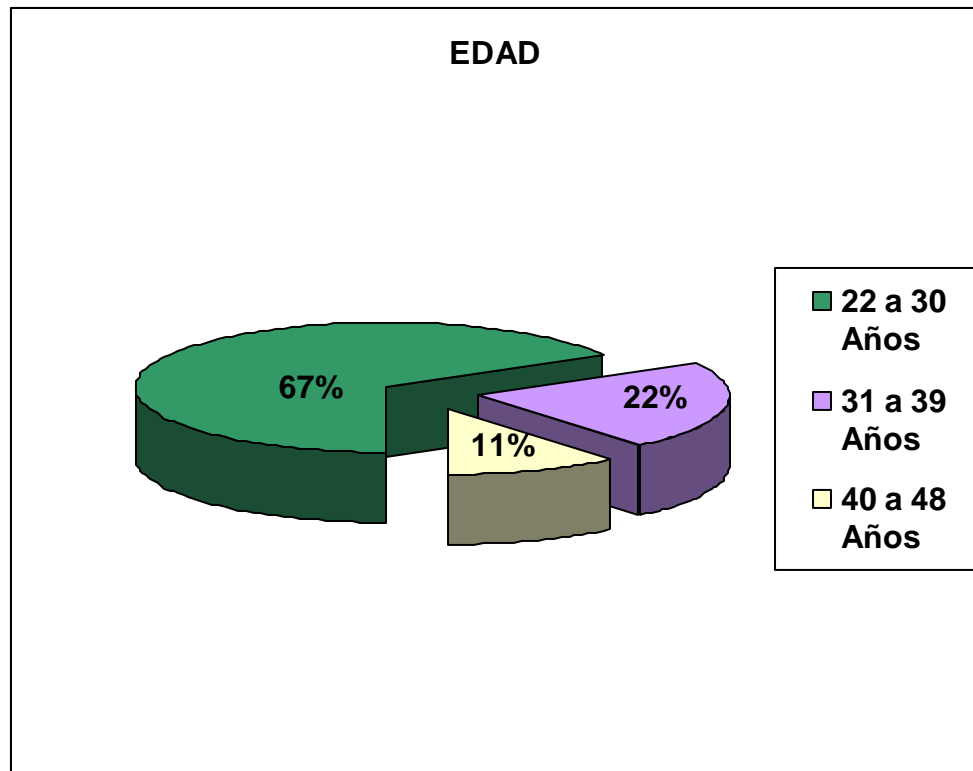
**Gráfica No 1. Variable Género.**



En la **gráfica No 1** se muestra que del total de la población encuestada (36) el 94% representa al género masculino y el 6% restante el género femenino. Esto indica que en la empresa L&D Logística de Distribución S.A. Regional Cali laboran mas hombres que mujeres, debido a que la gran mayoría de las actividades requieren de la fuerza física y de la destreza para conducir

vehículos de carga pesada y larga, es por ello, que el genero masculino es el mas pertinente para realizar esas tareas.

**Gráfica No 2. Variable Edad.**

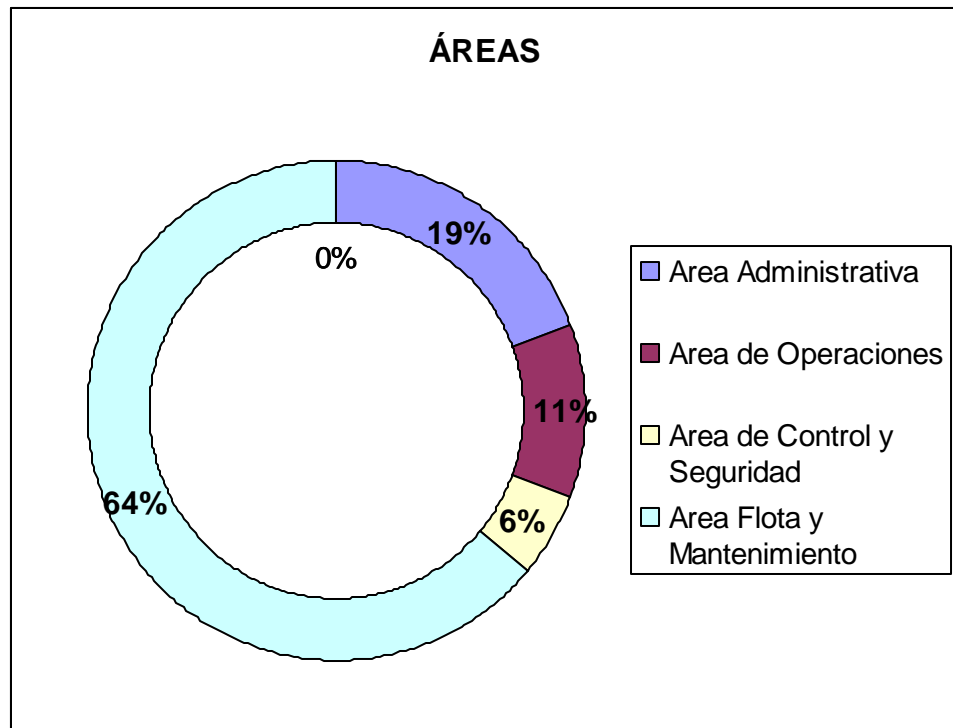


La **gráfica No 2** muestra claramente que la población con mayor porcentaje se encuentra en el rango de 22 a 30 años de edad con un 67%, seguido de la población entre 31 a 39 años de edad con un 22%, y la minoría se encuentra en el rango 40 a 48 años de edad con una participación del 11%.

Se observa que la mayoría de los colaboradores de la empresa L&D son personas jóvenes que se adaptan fácilmente a los cambios e interactúan mas con la tecnología, dos aspectos que son primordiales en el mercado competitivo. En general los colaboradores jóvenes de la empresa L&D están ubicados en cargos administrativos y asistencial; pero la empresa también

cuenta con colaboradores de avanzada edad, ya que por la amplia experiencia son considerados expertos en realizar determinadas funciones como lo son los operadores de conducción.

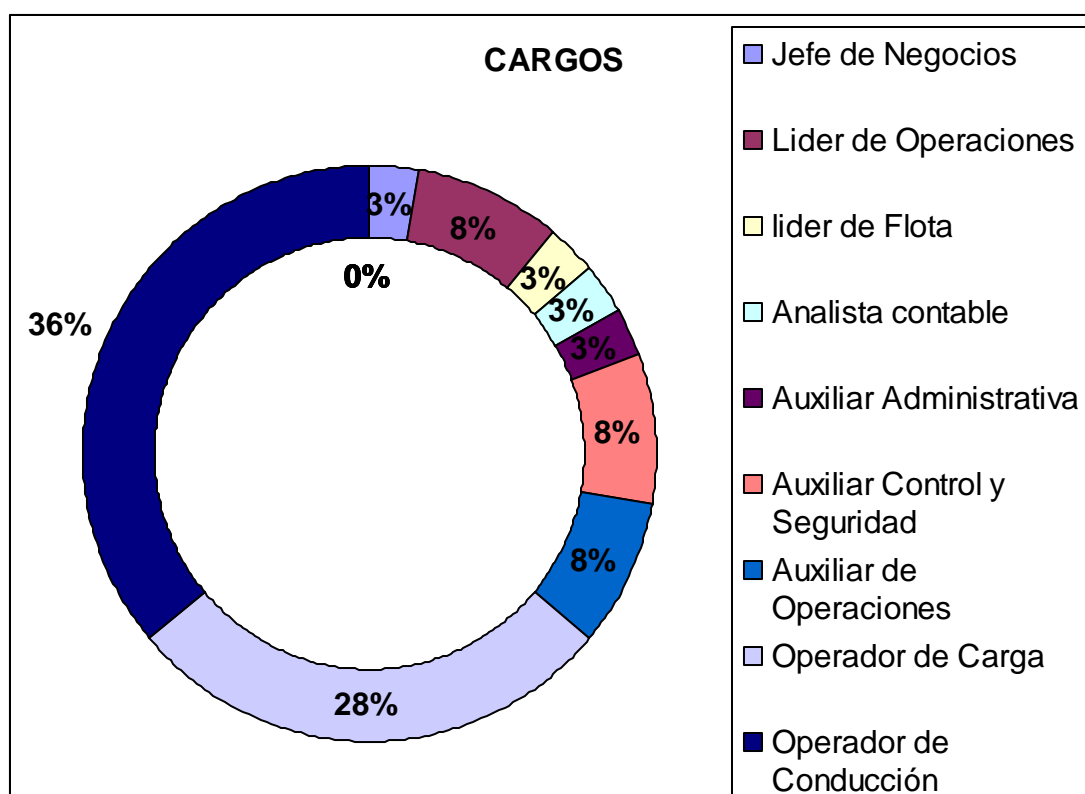
**Gráfica No 3 Variable Áreas.**



**Gráfica No 3.** Los colaboradores de la empresa L&D están ubicados en cuatro áreas de trabajo de acuerdo a sus habilidades y competencias. El porcentaje con mayor participación como se puede observar en la grafica lo tiene el área de flota y mantenimiento con un 64%, que corresponde a los operadores de carga y operadores de conducción, siguiendo la área administrativa con el 19% que la componen tanto lideres, analistas y auxiliares; el área de operaciones con el 11% y con el 6% el área de control trafico y seguridad.

El área de flota y mantenimiento representa el mayor porcentaje debido a que como la actividad principal de la empresa L&D es el almacenamiento y distribución de mercancía a diferentes destinos nacionales requiere de un mayor numero de operadores para cumplirle a sus clientes con las entregas puntualmente. Las demás áreas están encargadas de llevar toda la documentación y control correspondiente de la ejecución de las actividades operativas.

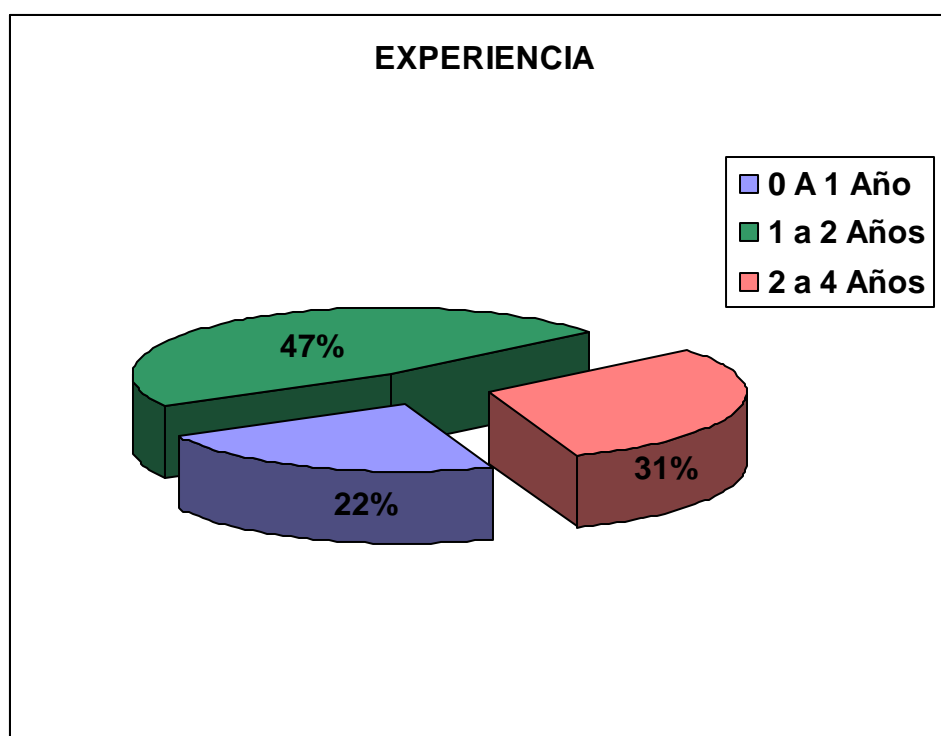
**Gráfica No 4. Variable Cargos.**



Esta **Gráfica No 4** enseña los diferentes cargos presentes en la empresa, cuyas respectivas funciones son necesarias e importantes en una misma proporción para la consecución de las metas proyectadas.

Del total de las encuestas realizadas en el estudio, el cargo operador de conducción tiene la mayor participación con el 36%, seguido el cargo de operador de carga con el 28% que forman el área de flota y mantenimiento, los cargos líder de operaciones, auxiliar de operación y auxiliar control tráfico tienen una participación del 8% respectivamente, los cargos jefe de negocios, líder de flota analista contable y auxiliar administrativa representa cada uno el 3%.

**Gráfica No 5. Variable Experiencia**

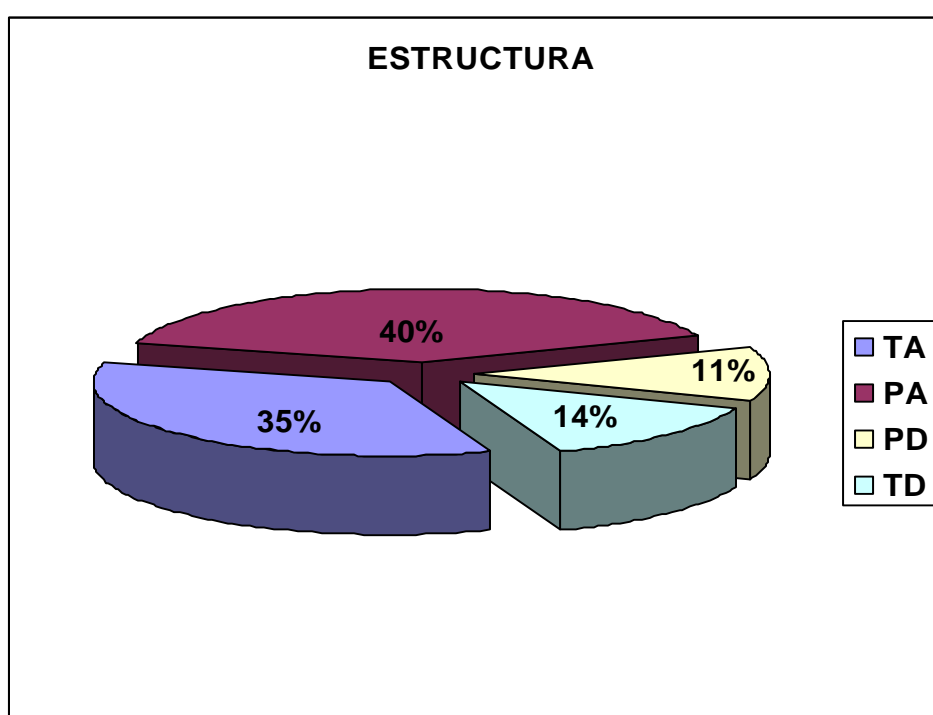


En la **Gráfica No 5**. Se puede observar que los colaboradores de la empresa L&D Regional Cali llevan relativamente poco tiempo laborando en esta organización. El 47% de los empleados encuestados pertenecen al rango de 0 a 1 año, el 22% dicen llevar de 1 a 2 años prestando sus servicios laborales y el 31% de 2 a 4 años sirviendo a la organización.

Es evidente que la mayoría de los colaboradores llevan poco tiempo en la empresa lo que posiblemente puede causar una sensación de inseguridad y mínima estabilidad laboral.

## 7.2 CUESTIONARIO EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

**Gráfica No 6. Dimensión Características de la Organización. Variable Estructura**



La **Gráfica No 6** muestra la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la *Dimensión Característica de la organización* de la variable *estructura* que se refiere a la cantidad de reglas, procedimientos, políticas, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Mediante esta variable se valora las políticas y procedimientos a seguir frente a una situación, definición y asignaciones de cargos y funciones, disponibilidad de recursos, jerarquía y administración del recurso humano.

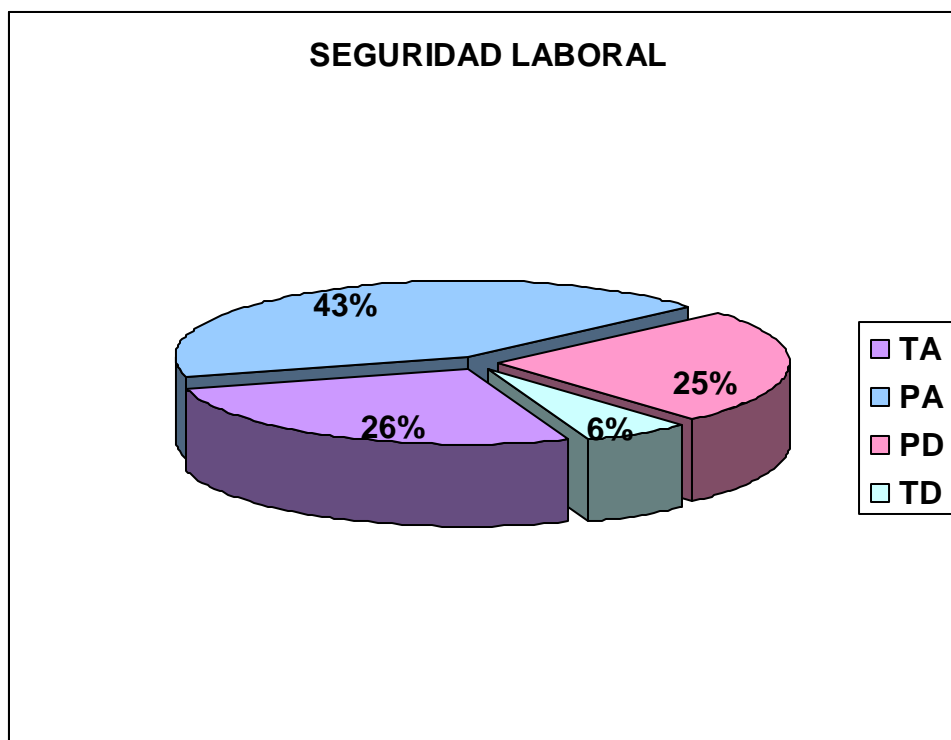
Esta variable se compone de 16 ítems (1, 2, 4 ,5,12, 13, 33, 35, 41, 50, 60, 61, 63, 67, 77, 84) del cual dos están expresados en sentido negativo (35 y 60).

Del total de la población encuestada el 40% aseguro estar parcialmente de acuerdo con el tipo de estructura de la organización, el 35% perciben estar totalmente de acuerdo, seguidamente el 14% del censo contestaron estar totalmente en desacuerdo pero un 5% del porcentaje anterior tiene una respuesta positiva lo que refleja que los colaboradores están en desacuerdo en que hay empleados que tienen mas y mejores recursos y el 11% parcialmente en desacuerdo.

**Cuadro 12. Hallazgos encontrados en la medición de la variable estructura.**

FAVORABLE	PARA MEJORAR
El 55.6% opinan que tienen conocimiento de la misión, visión de la empresa, funciones que debe realizar y los objetivos de esta.	El 44% consideran no tener un amplio conocimiento de la misión, visión y objetivos de sus funciones para la empresa por lo están parcialmente en desacuerdo.
El 100% de los colaboradores están parcialmente de acuerdo ya que consideran que cuentan con los recursos necesarios para desempeñar las funciones de manera equitativa y se realizan sus respectivos mantenimientos.	
El 97% afirma que no hay empleados con funciones similares que tengan más y mejores recursos que faciliten su trabajo respecto a otros.	22% perciben que no hay una integración.
El 100% de los colaboradores afirman que Los directivos de la empresa L&D sancionan y responsabilizan a cada empleado por el trabajo mal realizado sin tener prioridad alguien.	
El 100% opinan que se identifican claramente los niveles jerárquicos, sus funciones y autoridad.	El 100% de los encuestados están parcialmente de acuerdo que tantos niveles jerárquicos retardan algunos procedimientos.
El 100% de los colaboradores consideran que existe el personal necesario para realizar todas las funciones que se requieren.	
El 78% afirman que en la empresa se fomenta el trabajo en equipo a través de los procesos de funcionamiento par la consecución de las metas.	El 50% de los empleados del L&D aseguran que no se realizan programas de capacitación y desarrollo para todo el personal.

**Gráfica No 7 Dimensión Características de la Organización. Variable Seguridad Laboral**



**Gráfica No 7.** La seguridad laboral representa las condiciones laborales bajo las que se trabaja, no deben suponer una amenaza o una posibilidad significativa de sufrir algún daño los colaboradores sino un estado de bienestar físico y social. Esta variable incluye factores como condiciones de seguridad, condiciones ambientales de las instalaciones, riesgo, estabilidad laboral y sistema de recompensa. Esta variable se compone de 8 ítems (3,19, 38, 40, 44, 48, 54, 66).

La grafica muestra que el 43% de los miembros de la empresa L&D se sienten parcialmente de acuerdo con la seguridad laboral que le brinda esta organización mientras que el 26% dicen si estar totalmente de acuerdo a

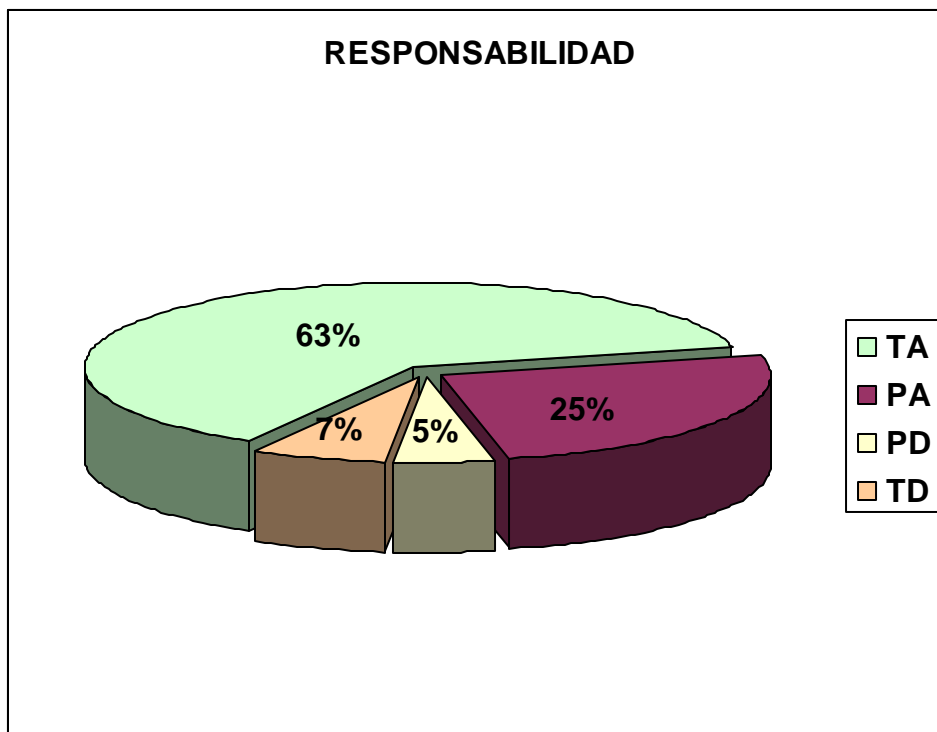


diferencia con el 25 % de los colaboradores que dicen estar parcialmente en desacuerdo y el 6% esta totalmente en desacuerdo con las condiciones laborales que perciben en su lugar de trabajo.

**Cuadro 13. Hallazgos encontrados en la medición de la variable seguridad laboral.**

FAVORABLE	PARA MEJORAR
El 100% de los colaboradores consideran que la infraestructura, las condiciones de higiene y de seguridad en la empresa L&D son adecuadas.	
El 50% de los empleados opinan sentirse conformes con lo que le ofrece la empresa.	El 50% de los colaboradores perciben que la empresa L&D no les garantiza una estabilidad laboral.
El 100% de la población consideran que el salario es parcialmente acorde y equitativo con las funciones dentro de la institución.	
El 100% de los colaboradores aseguran que la empresa L&D si lleva a cabo planes de prevención de riesgo.	
	El 50% opina que en la empresa se presentan despidos frecuentemente e injustificados
El 97% consideran estar parcialmente en desacuerdo en experimentar altos niveles de estrés frecuentemente durante el desarrollo de las labores.	

**Gráfica No 8. Dimensión Características del Trabajo. Variable Responsabilidad.**



**Gráfica No 8.** Mediante esta variable se valora la percepción que tienen los colaboradores de aportar a la consecución de las metas y objetivos organizacionales, la consecución del rol con el cual se han comprometido y la percepción de la importancia y propósitos de la ejecución de cada función del respectivo cargo y área de trabajo y el gusto por realizar aquellas actividades. Esta variable se compone de 9 ítems (6, 7, 11, 25, 27, 49, 52, 53, 75) y el ítem 52 está redactado en sentido negativo.

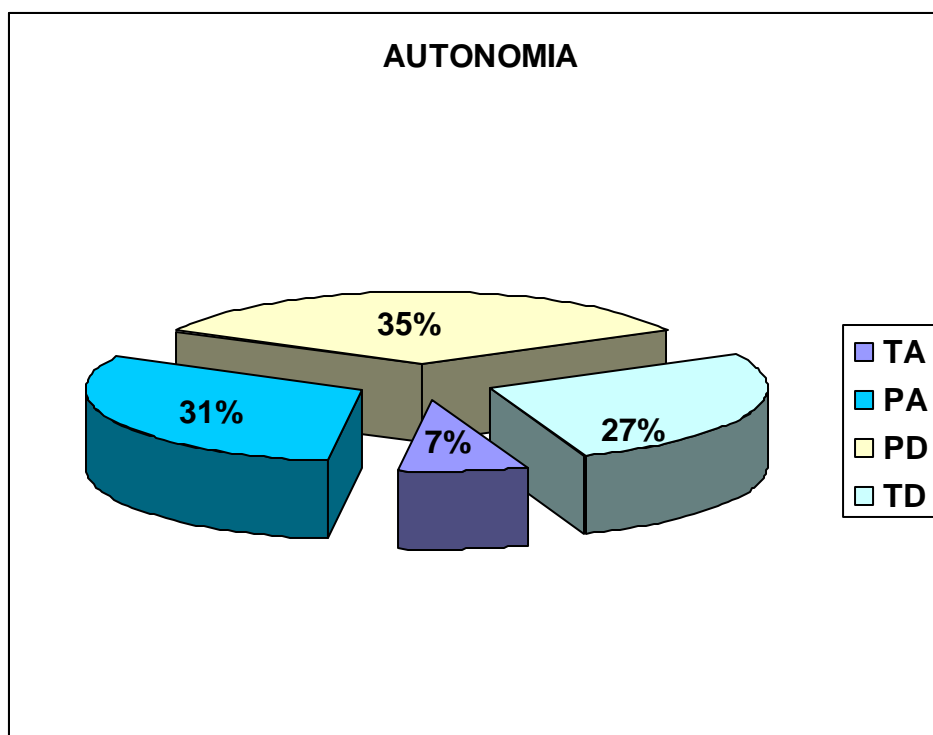
El 63% de los colaboradores perciben que su trabajo aporta de manera significativa a la consecución de las metas por lo que se sienten responsables por realizar sus funciones invirtiendo tiempo y energía, el 25% están parcialmente de acuerdo, el 7% afirman estar totalmente en desacuerdo

mientras que el 5% aseguran estar parcialmente en desacuerdo con un sentido positivo ya que responde a que los colaboradores no están de acuerdo en que hay empleados que reciben salarios altos y no tienen tantas funciones ni responsabilidades en comparación con demás compañeros de trabajo que realicen mismas funciones.

**Cuadro 14. Hallazgos encontrados en la medición de la variable responsabilidad.**

FAVORABLE	PARA MEJORAR
El 100% de los colaboradores afirman sentirse a gusto desempeñando sus funciones porque su trabajo aporta de manera significativa a la consecución de las metas de la organización.	
El 100% de los encuestados sienten responsabilidad en el logro de los objetivos de la empresa por lo que llevan a cabalidad las funciones que les han sido asignadas.	
El 100% de los miembros de la empresa afirman que hacen un uso adecuado del tiempo laboral y de los recursos.	
El 100% de los colaboradores perciben que asumen responsabilidades de acuerdo con sus funciones y cargos.	
El 100% de los encuestados afirman estar de acuerdo en que los empleados que tienen las mismas responsabilidades no reciben salarios más altos uno de otros.	
El 100% de los miembros de la empresa L&D sienten que sus responsabilidades con sus funciones aumentan cuando tienen mayor autonomía sobre ellas.	

**Gráfica No.9 Dimensión Características del Trabajo. Variable Autonomía.**



**Gráfica No 9.** Mediante esta variable se valora la percepción que el empleado tiene sobre la libertad, independencia y discreción sustanciales para la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello. Esta variable la compone 6 ítems (29, 42, 51, 56, 62,64) y tres de ellos son redactados en sentido negativo (29, 42, 64).

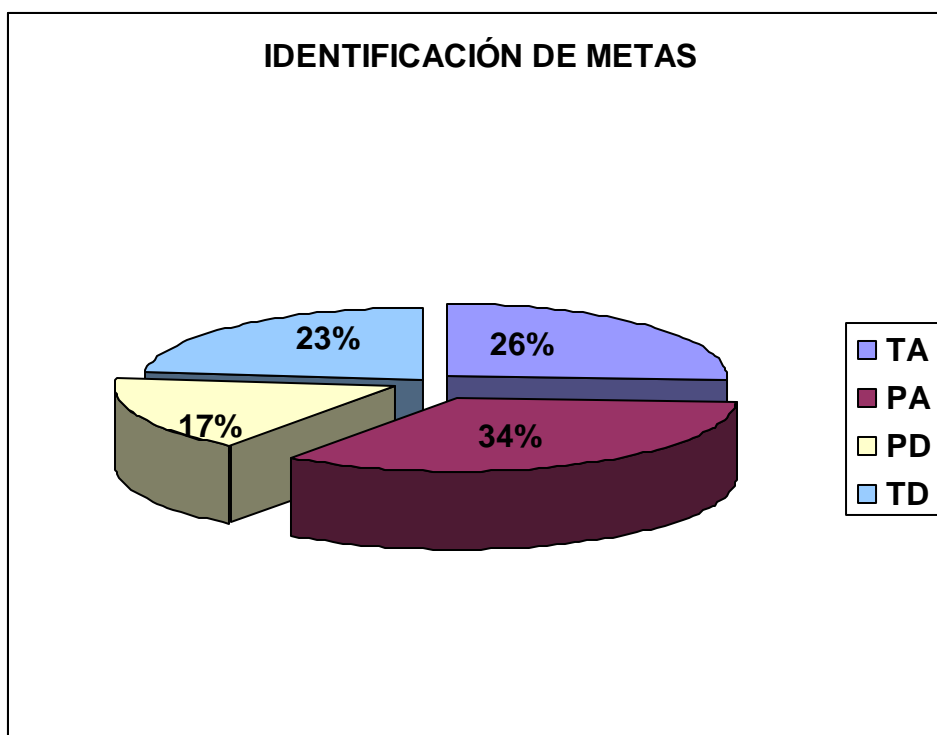
En la grafica se puede observar que el 35% de los colaboradores respondieron estar parcialmente en desacuerdo de este el 17% representa respuestas positivas por parte de los colaboradores en los ítems (29, 42, 64); el 31% dicen estar parcialmente de acuerdo, mientras que el 27% opinan estar totalmente en desacuerdo, igualmente en este punto el 23% del 27% respondieron estar totalmente en desacuerdo con un significado positivo a los ítems (29, 42) y el

7% totalmente de acuerdo con el grado de autonomía que le permiten los directivos de la empresa L&D.

**Cuadro 15. Hallazgos encontrados en la medición de la variable autonomía.**

FAVORABLE	PARA MEJORAR
78% de los colaboradores afirman estar totalmente en desacuerdo con la frase “no puedo hacer nada sin que mi jefe me lo autorice o indique”.	El 22% restante afirman estar parcialmente de acuerdo con que no se puede avanzar en sus actividades sin una orden previa.
El 84% afirman que nadie que tenga similares responsabilidades tiene mayor autonomía que otros.	El 16% parcialmente están de acuerdo que unos tienen más autonomía que otros respecto a sus labores.
	El 24% afirman consideran no tener poder de decisión en el desarrollo de sus actividades. El 76% de los colaboradores afirman estar parcialmente de acuerdo en tener poder de decisión para el desarrollo de sus actividades pero estas ya han sido delimitadas por los directivos y totalmente de acuerdo en que toman decisiones responsables en lo referente a sus funciones.
El 19% de los empleados supone que pueden realizar innovaciones con respecto a su trabajo.	El 81% de los encuestados perciben que tienen pocas posibilidades de realizar innovaciones en las funciones desempeñadas.

**Gráfica No 10. Dimensión de las características del Trabajo. Variable Identificación de Metas.**



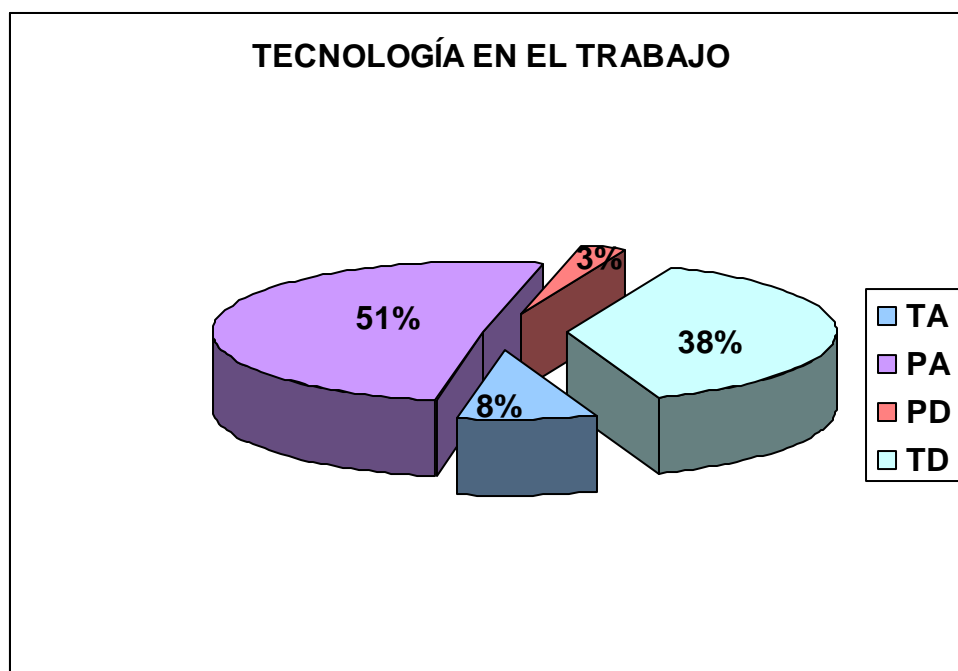
La **Gráfica No 10**. Muestra la percepción que tiene el colaborador en términos del esfuerzo requerido para alcanzar las metas y se compone de 7 ítems (17, 21, 39, 71, 81, 85, 88). El ítem expresado de manera negativa es el 85.

Por medio de la grafica se puede observar que el 34% lo representan los colaboradores que opinan estar parcialmente de acuerdo seguido del 26% que aseguran sentirse totalmente identificados con las metas de la organización, por otro lado el 23% opinan estar totalmente en desacuerdo pero de este porcentaje el 14% responde positivamente al ítem numero 85, mientras que el 17% afirma estar parcialmente en desacuerdo.

**Cuadro 16. Hallazgos encontrados en la medición de la variable identificación de metas.**

FAVORABLE	PARA MEJORAR
El 100% de los encuestados afirman que invierten tiempo y energía en sus labores, concibiendo el trabajo como parte importante de su vida y se sienten a gusto con las metas deseando seguir participando activamente en ellas.	El 81% de los colaboradores consideran que sus esfuerzos no son proporcionales con las recompensas.
El 100% opinan no recibir más responsabilidades de las que le corresponde.	
El 100% de los colaboradores afirman que no abandonan sus actividades diarias así halla culminado su jornada laboral.	
El 100% opina que asisten a sus labores con el fin de participar activamente en la consecución de las metas y no por solo hecho de cumplir una jornada laboral.	

**Gráfica No 11. Dimensión de las Características del Trabajo. Variable Tecnología en el Trabajo.**



La **Gráfica No 11** enseña la percepción que tienen los colaboradores de la empresa L&D acerca de la disponibilidad de recursos tecnológicos para llevar

a cabo las funciones que lo requieren. La componen tres ítems (20, 28, 90), el último ítem esta redactado en sentido negativo.

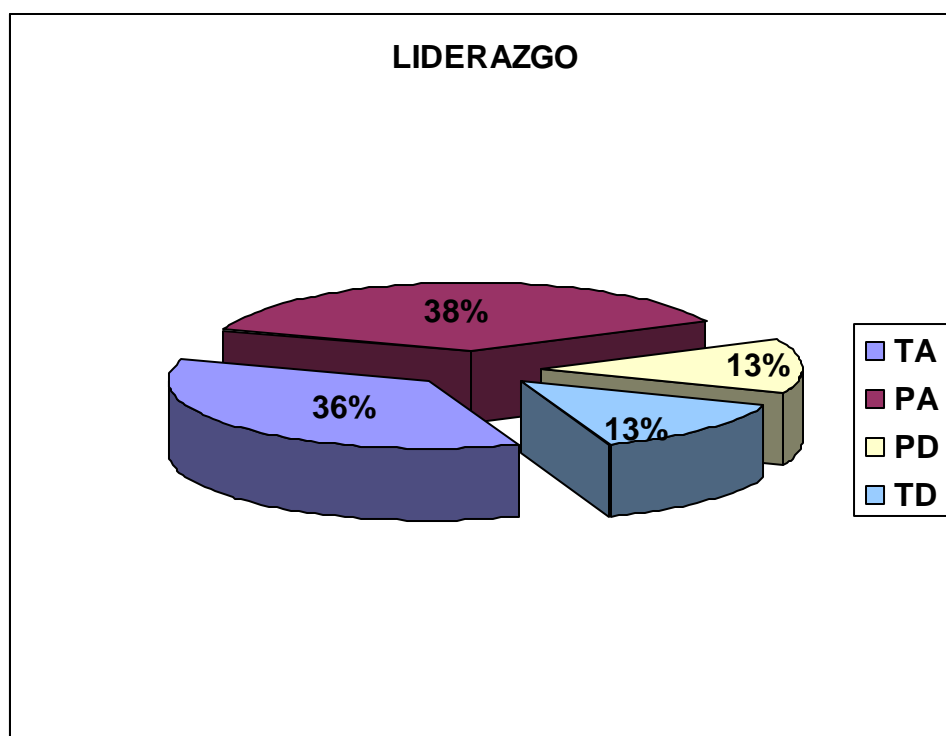
Partiendo de la grafica se puede ver que aproximadamente la mitad de los colaboradores opinan estar parcialmente de acuerdo con un 51%, mientras que el 38% de los empleados están totalmente en desacuerdo del cual el 33% es tomado positivamente seguidamente el 8% opinan sentirse totalmente de acuerdo y el 3% parcialmente en desacuerdo.

**Cuadro 17. Hallazgos encontrados en la medición de la variable tecnología en el trabajo.**

FAVORABLE	PARA MEJORAR
El 78% de los colaboradores están de acuerdo en que la empresa le proporciona los recursos tecnológicos necesarios para la ejecución de sus labores.	El 22% de los encuestados afirman que en algunas ocasiones no están disponibles tales recursos cuando los necesita porque deben ser compartidos.
El 100% de los colaboradores opina que en la empresa si se realizan avances tecnológicos en cuanto a programas para la seguridad y transporte de la mercancía.	
El 100% afirma que la empresa L&D no cuenta con tecnología obsoleta.	



**Gráfica No 12. Dimensión de las Características de las Relaciones del Trabajo. Variable Liderazgo.**



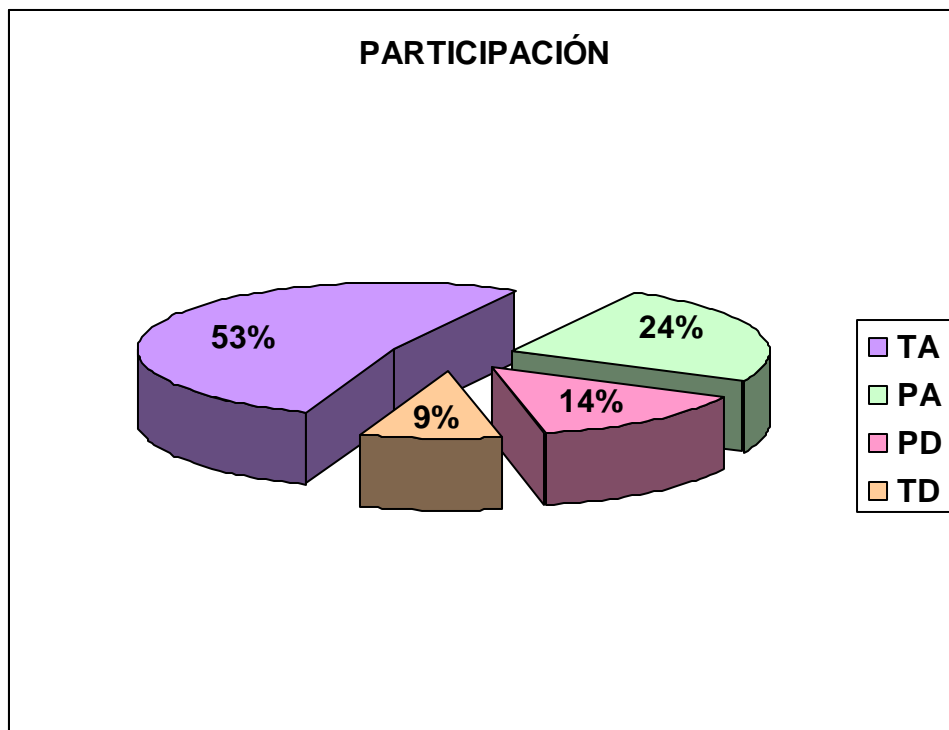
La **Gráfica No 12** muestra que la variable liderazgo mide la capacidad que un individuo pueda tener para influir en un grupo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Involucra la capacidad de escucha, supervisión, apoyo, información, delegación, reconocimiento, motivación y retroalimentación. la componen 19 ítems (15, 16, 18, 22, 23, 26, 36, 37 , 43, 55, 65, 74, 76, 78, 79, 80, 82, 86, 91).

En la grafica se puede observar que el 38% de los colaboradores están parcialmente de acuerdo con ciertos aspectos del liderazgo existente en la empresa, el 36% se encuentran totalmente de acuerdo, y del 26% de los encuestados el 13% esta parcialmente en desacuerdo y el otro 13% totalmente en desacuerdo.

**Cuadro 18. Hallazgos encontrados en la medición de la variable liderazgo.**

FAVORABLE	PARA MEJORAR
	El 100% de los colaboradores perciben que su jefe controla paso a paso el desarrollo de todas sus actividades.
El 100% de los encuestados creen que su jefe esta capacitado para desempeñarse en ese cargo.	
El 100% de los colaboradores aseguran cumplir sus funciones sin necesidad de una supervisión constante.	
El 87% de los colaboradores están de acuerdo en que los jefes de la empresa ejercen su autoridad con todos sus empleados por igual y cuando hay conflictos, escucha por igual a las partes implicadas y toma decisiones justas para todos.	
El 45% de los participantes consideran que en la empresa se motiva para trabajar en equipo, pero no reciben otros incentivos y estímulos diferentes.	El 55% de los colaboradores de la empresa L&D afirman que no se le recompensan ni se reconocen por sus aportes y logros obtenidos.
El 45% opina que sus jefes cuestionan de forma adecuada sus acciones.	El 56% consideran que su jefe cuestiona sus acciones de forma poco adecuada.
El 100% opina que la empresa aplica controles estrictos de supervisión a todos los empleados cuando estos no cumplen con sus funciones.	
El 100% afirma que son tratados en forma equitativa.	
El 75% de los colaboradores opina que en la empresa se realizan mecanismos de evaluación para retroalimentar su desempeño.	El 25% de los encuestados sienten que no se realiza un proceso de retroalimentación apropiado, ya que se enfatiza más en lo negativo que en lo positivo.
El 100% de los encuestados consideran que los directivos toman decisiones oportunas y delegan responsabilidades cuando debe de hacerlo.	

**Gráfica No 13. Dimensión de las Características de las Relaciones del Trabajo. Variable Participación.**



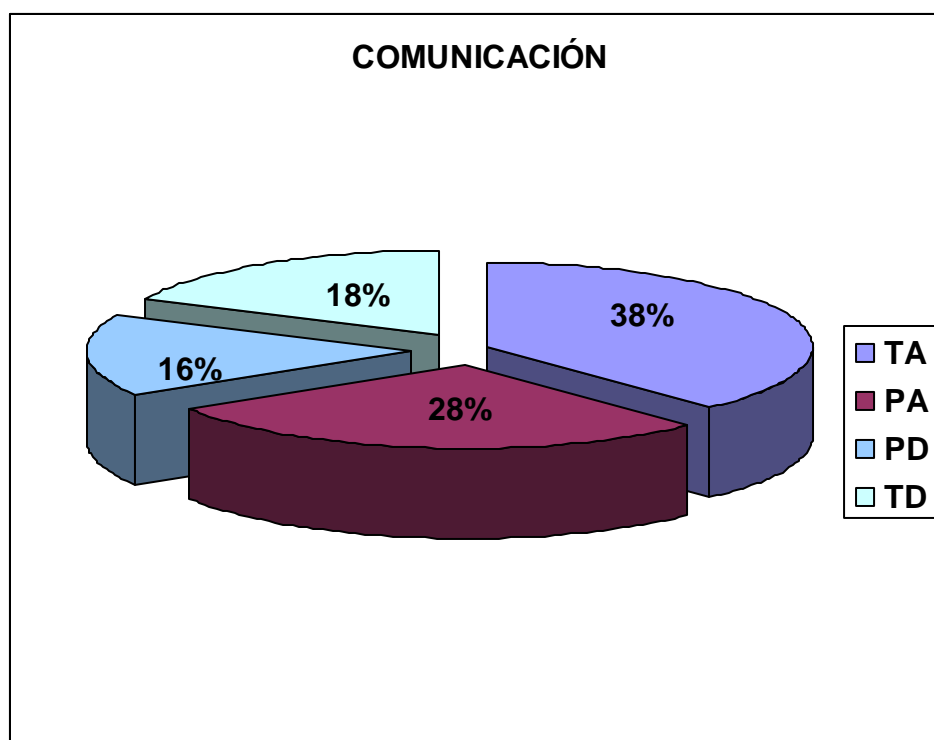
En la **Gráfica No 13** se observa los datos de la variable participación que mide el grado de implicación de los colaboradores en las actividades de la empresa, en su contribución en la dinámica del grupo, en la consecución de los objetivos y responsabilidades compartidas. La componen 5 ítems (14, 69, 70, 72, 87).

El 53% de los colaboradores están totalmente de acuerdo con el grado de participación que tiene dentro de su equipo de trabajo y demás actividades de la empresa, seguido del 24% que opinan estar parcialmente de acuerdo, el 14% parcialmente en desacuerdo y el 9% totalmente en desacuerdo.

**Cuadro 19. Hallazgos encontrados en la medición de la variable participación.**

FAVORABLE	PARA MEJORAR
El 76% asegura que la organización organiza actividades en los cuales todos sus miembros pueden participar por igual y confirman sentirse más responsables cuando han podido participar en la toma de decisiones.	El 24% de los colaboradores están parcialmente en desacuerdo con la participación que tienen en la organización.
El 100% de los miembros de la empresa L&D se sienten integrados y aceptados en su equipo de trabajo.	
El 56% de los colaboradores opina que tienen la posibilidad de opinar y dar sugerencias respecto a cambios y mejoramientos en la empresa.	El 44% opina que no tienen la oportunidad de sugerir u opinar y si en tal caso lo permiten no le prestan la debida atención.

**Gráfica No 14. Dimensión de las Características de las Relaciones del Trabajo. Variable Comunicación.**



La **Gráfica No 14** representa la variable comunicación, la cual contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas a fin de lograr

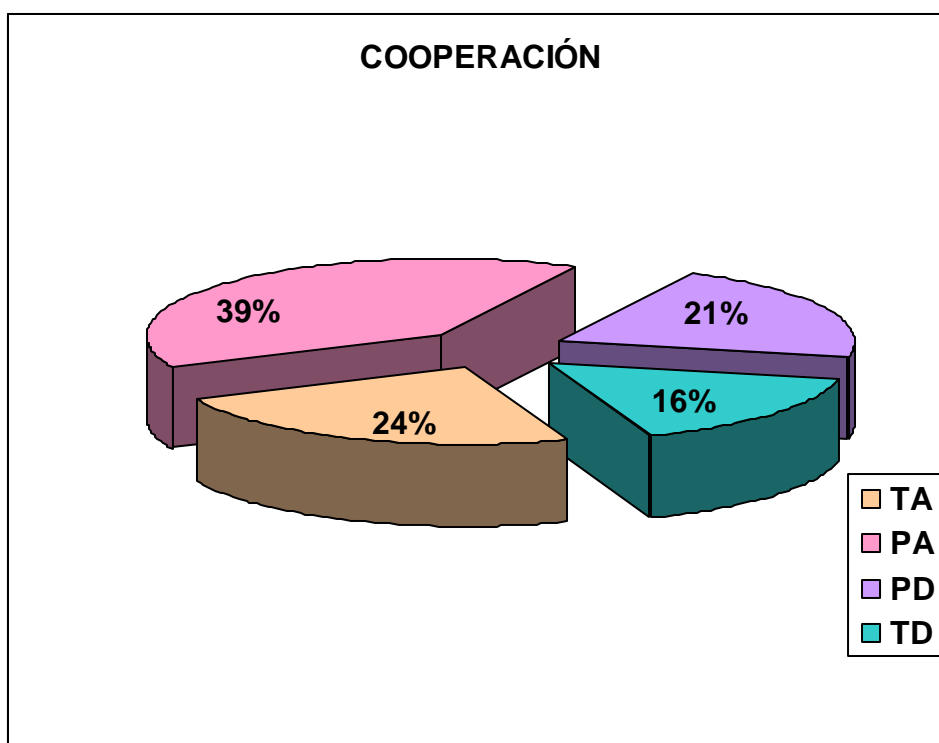
objetivos y entender mejor las funciones. Se puede observar en porcentajes como los colaboradores de la empresa L&D perciben la comunicación en su ambiente laboral. Esta variable se compone de 11 ítems (8, 9, 24, 30, 31, 45, 56, 47, 57, 58, 89).

El 38% de los colaboradores están totalmente de acuerdo con la forma como se intercambia información en la empresa, seguido el 28% que representa a aquellos empleados que están parcialmente de acuerdo, el 28% están totalmente en desacuerdo y el 16% parcialmente en desacuerdo.

**Cuadro 20. Hallazgos encontrados en la medición de la variable comunicación.**

FAVORABLE	PARA MEJORAR
El 100% de los colaboradores perciben que en la empresa L&D existe una comunicación adecuada entre las personas que laboran en esta empresa.	
El 83% de los encuestados coinciden que es fácil comunicarse con los directivos de la organización.	El 17% opina que no es fácil poder hablar o dirigirse a un superior.
El 46% de los participantes están de acuerdo en que la empresa informa de manera oportuna los cambios que se van a realizar.	El 54% perciben que no se les comunica con anticipación los cambios a seguir.
	El 100% afirma que si reciben información de sus resultados pero por lo general cuando se han presentado imprevistos más que cuando se ha realizado una buena gestión.
	El 100% representa que la mayoría opina que no todos los empleados tienen conocimiento de los procesos en otras dependencias.
	El 100% perciben que no todos los miembros de la empresa son informados de las decisiones que se toman dentro de esta.
El 100% afirma que en la empresa hay un medio formal para transmitir información general.	

**Gráfica No 15. Dimensión de las Características de las Relaciones del Trabajo. Variable Cooperación.**



La **Gráfica No 15** muestra los resultados de la variable cooperación que involucra la capacidad de apoyo y ayuda de parte de los directivos y compañeros de trabajo. Esta variable la componen 6 ítems (32, 34, 59, 68, 73, 83).

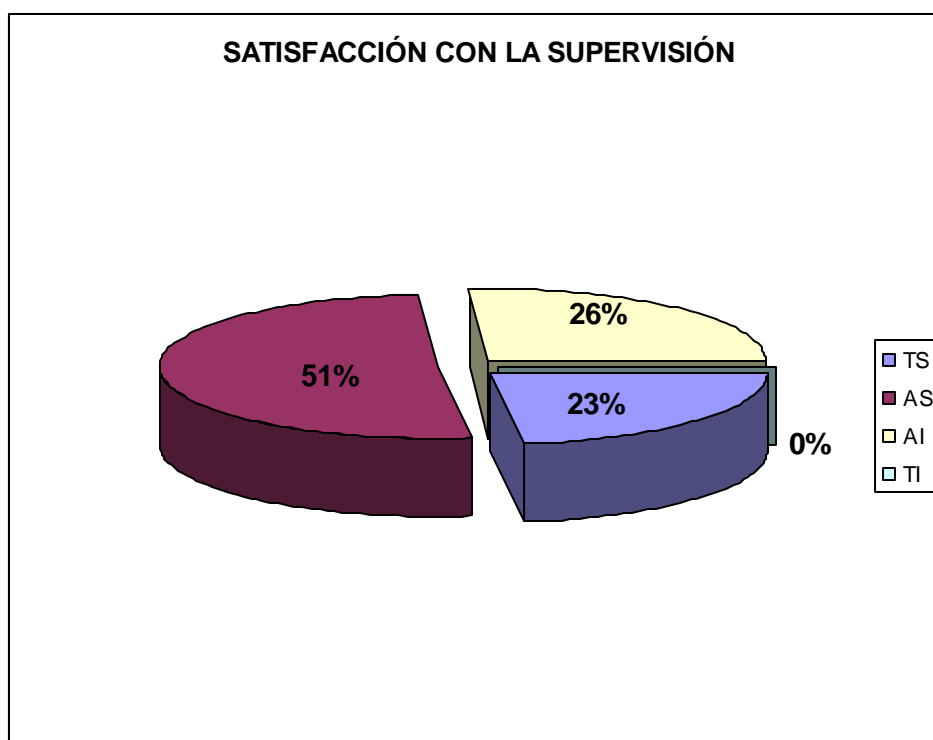
El 46% se sienten conformes con el nivel de cooperación presente en la empresa L&D ya que opinaron estar parcialmente de acuerdo, mientras que el 28% de los colaboradores dieron una valoración positiva afirmaron estar totalmente de acuerdo, el 20% parcialmente en desacuerdo y el 6% totalmente en desacuerdo.

**Cuadro 21. Hallazgos encontrados en la medición de la variable cooperación.**

FAVORABLE	PARA MEJORAR
El 100% de los colaboradores afirmaron estar de acuerdo en que los jefes de la organización L&D cooperan entre si para la consecución de los objetivos.	
El 87% de los encuestados perciben que la cooperación que recibe de los compañeros de trabajo es proporcional a la cooperación dada.	El 13% de los colaboradores perciben que no hay un sentimiento de ayuda y apoyo en algunos compañeros de trabajo.
El 32% de los encuestados plantean estar parcialmente de acuerdo con la colaboración brindada por parte de la empresa como respuesta a la labor prestada.	El 68% de los colaboradores perciben que la colaboración de la institución no es proporcional a los aportes dados por su esfuerzo y dedicación en la realización de sus actividades. Además perciben que los directivos no se preocupan por sus necesidades personales y profesionales.
El 100% de los empleados de la empresa L&D afirman que en situación de problema, la mayoría de los miembros muestran disposición para solucionar la situación.	

### 7.3 CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.

**Gráfica No 16. Dimensión Satisfacción con la Supervisión.**



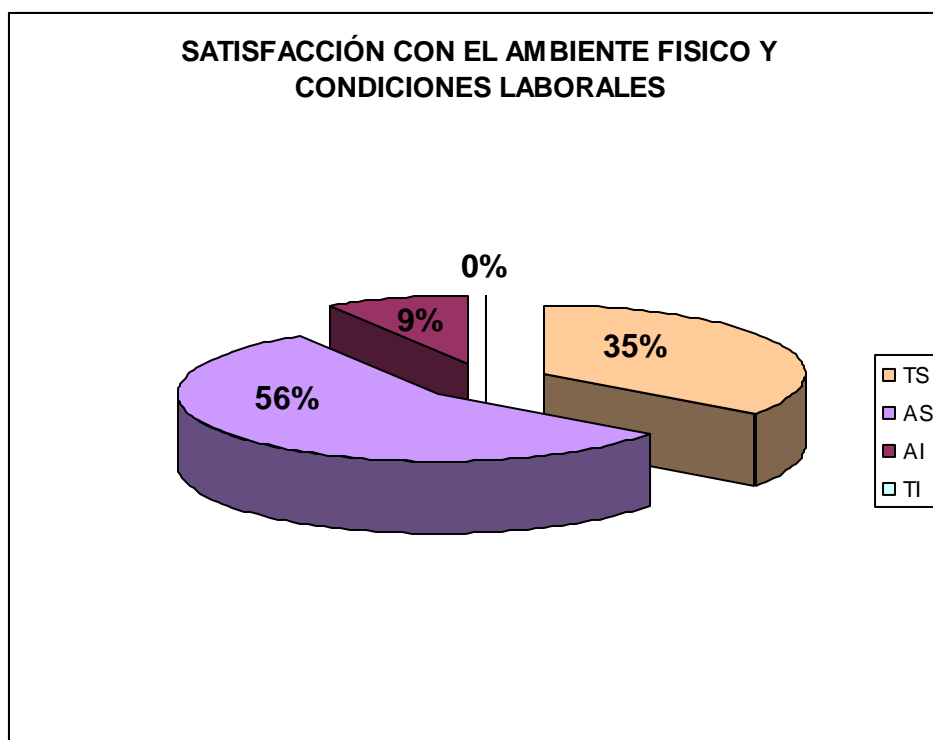
La **Gráfica No 16** muestra los resultados que arrojó el estudio con respecto a la dimensión satisfacción con la supervisión, en la cual se valora la relación con los superiores, forma de supervisión y su frecuencia. Esta dimensión la componen 5 ítems (10, 11, 12, 13, 15).

Se observa que el 51% de los colaboradores de la empresa L&D que respondieron la encuesta opinan estar algo satisfechos con la supervisión por parte de sus jefes, mientras que el 26% afirman sentirse algo insatisfechos y el 23% totalmente satisfechos. Los empleados de esta empresa no están totalmente satisfechos con el trato que reciben de parte de sus superiores, ya que la mayor participación se encuentra en la escala de valoración 3(AS). Con respecto a la forma de supervisión y frecuencia se sienten algo satisfechos,



son concientes de la necesidad de la supervisión que requiere las actividades que realizan aunque a veces les incomoda y la mayoría se sienten insatisfechos por el escaso apoyo e interés de parte de las instancias superiores.

**Gráfica No 17. Dimensión Satisfacción con el Ambiente Físico y Condiciones Laborales.**

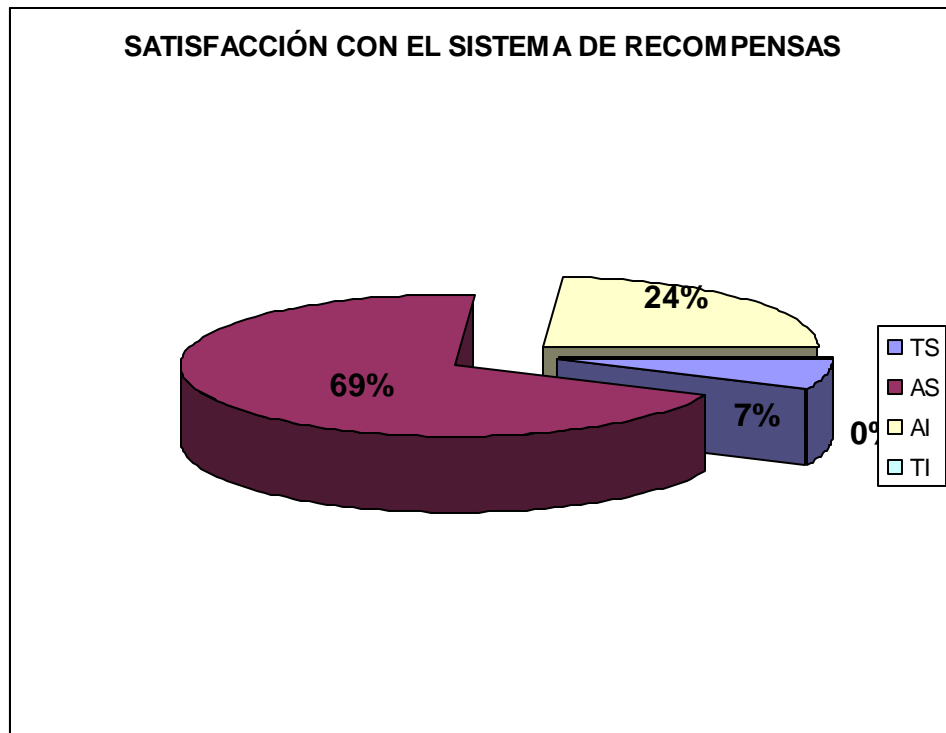


La **Gráfica No 17** comprende el nivel de satisfacción de los empleados hacia la infraestructura o el ambiente físico donde realiza sus actividades, la disponibilidad de recursos para llevar a cabo sus funciones y la jornada laboral que debe cumplir. La componen 3 ítems (5, 6, 18).

Claramente se puede observar que la mayoría con 56% afirma sentirse algo satisfecho con las condiciones laborales y un 35% aseguran estar totalmente satisfechos, mientras que tan solo un 9% esta algo insatisfecho. Estos datos

reflejan que los empleados tienen una opinión buena sobre la infraestructura y disponibilidad de recursos y conformidad con su jornada laboral.

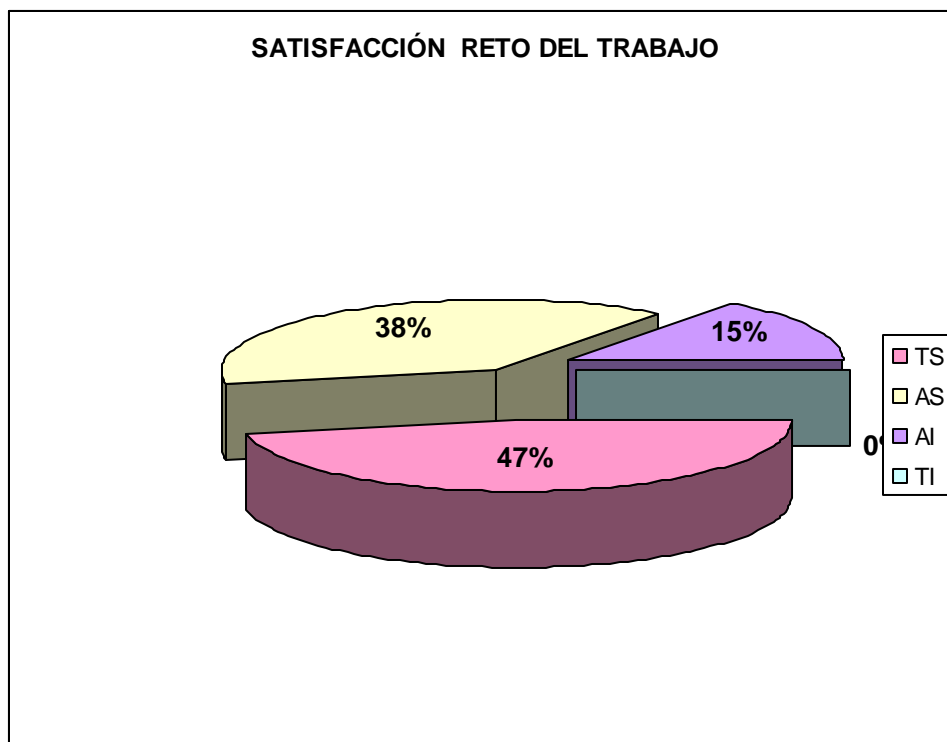
**Gráfica No 18. Dimensión Satisfacción con el Sistema de Recompensas.**



La **Gráfica No 18** representa la dimensión satisfacción con el sistema de recompensas que como se ha dicho anteriormente se refiere al sistema de salarios e incentivos como la promoción y políticas de ascensos que tiene la organización. Esta compuesta por 3 ítems (3, 7, 14).

El 69% se sienten algo satisfechos, el 24% algo insatisfechos y el 7% totalmente satisfechos. Esto indica que no están totalmente satisfechos con el sistema en referencia al reconocimiento y recompensas.

**Gráfica No 19. Dimensión Satisfacción Reto del Trabajo.**

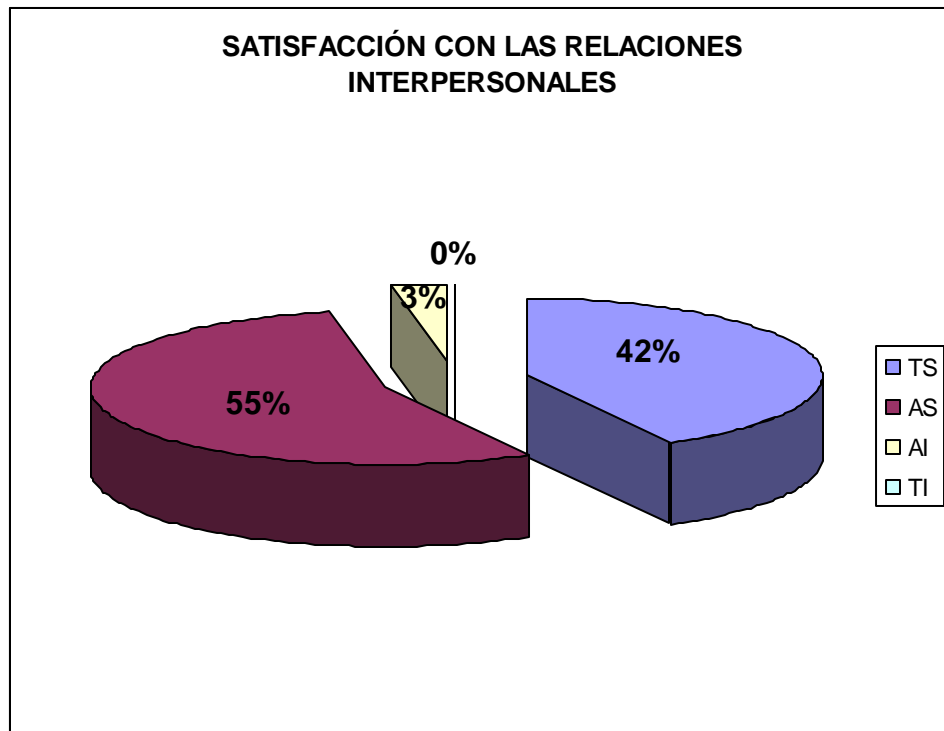


La **Gráfica No 19** que corresponde a la dimensión satisfacción reto del trabajo valora la oportunidad que tiene los empleados de usar sus habilidades para cumplir con las metas, el grado de autonomía y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Esta variable esta compuesta por 4 ítems (1, 2, 4,16).

Al procesar la información se observo que en la empresa L&D el 47% de los colaboradores están totalmente satisfechos, el 38% algo satisfecho y el 15% algo insatisfechos. Por medio de estas cifras se puede determinar que los empleados se sienten a gusto con su cargo y con las habilidades que deben ejercer en las cuales se destaca para cumplir con sus funciones con lo referente a la autonomía manifiestan estar insatisfechos ya que no tienen la

libertad de tomar sus propias decisiones todo debe ser consultado a sus superiores.

**Gráfica No 20. Dimensión Satisfacción con las Relaciones Interpersonales.**



En la **Gráfica No 20** se observa el comportamiento de la dimensión satisfacción con las relaciones interpersonales que valora la relación entre colegas y otros colaboradores, la participación y el apoyo brindado por sus colegas , ya que el trabajo también cubre necesidades de interacción social. Esta dimensión la componen 4 ítems (8, 9, 17, 19).

El 55% de los colaboradores se sienten algo satisfecho con las relaciones interpersonales presente en la empresa, el 42% están totalmente satisfechos con la interacción que tiene con sus compañeros y tan solo el 3% no se siente a gusto. La mayoría del personal se siente satisfecho con la relación que hay

con todos los colaboradores de la sede representada con el 86% y algo satisfecho con el apoyo recibido en determinadas situaciones y con el grado de participación que otorga el equipo de trabajo ambos con el 89%.

#### **7.4 INCIDENCIA DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCION LABORAL**

Para comprender el análisis de correlación realizado en esta investigación para determinar la incidencia del clima en la satisfacción laboral es importante que conozca los siguientes términos:

$X^2$  = ji cuadrado

$H_0$  = hipótesis nula- independencia

$H_A$ = hipótesis alterna- dependencia

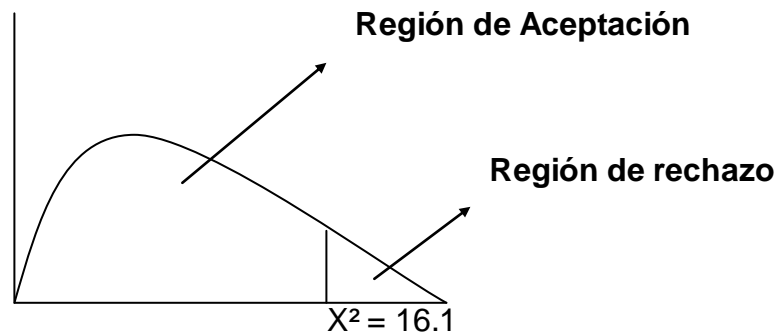
La  $X^2$  se halla ubicando los grados de libertad (gl) con la probabilidad de 0.95 en la tabla de la ji cuadrada.

Se plantearon 15 relaciones a las cuales se le realizaron los cálculos estadísticos:

**Gráfica No 21. La Correlación que existe entre Estructura Organizacional con respecto a la Satisfacción con el Ambiente físico.**

**Hipótesis nula:** la percepción de los colaboradores sobre la estructura organizacional es independiente con la satisfacción con el ambiente físico.

**Hipótesis alterna:** la percepción de los colaboradores sobre la estructura organizacional es dependiente con la satisfacción con el ambiente físico.

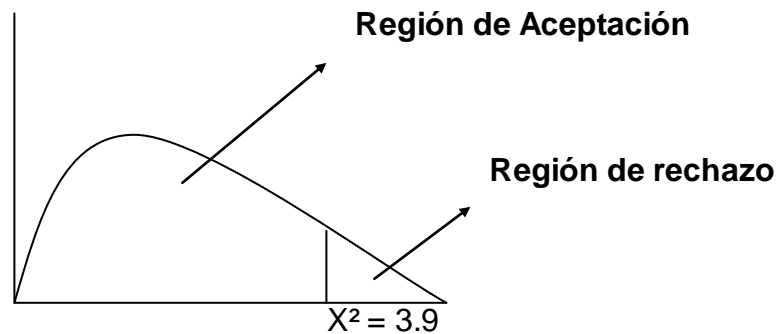


Con 27 gl y con una probabilidad de 095, el valor de la chicuadrada es 16.1 , el cual esta ubicado en la grafica, como el valor chi- cuadrado de pearson (19.9) hallado con el programa SPSS es mayor a 16.1 se acepta la hipótesis alterna y se ubica en la región de rechazo. Esto indica que existe una dependencia o incidencia entre la estructura organizacional y la satisfacción con el ambiente físico.

**Gráfica No 22. La correlación existente entre seguridad laboral con respecto a la satisfacción con el sistema de recompensas.**

**Hipótesis nula:** la percepción de los colaboradores sobre la seguridad laboral es independiente con la satisfacción con el sistema de recompensas.

**Hipótesis alterna:** la percepción de los colaboradores sobre la seguridad laboral es dependiente con la satisfacción con el sistema de recompensas.

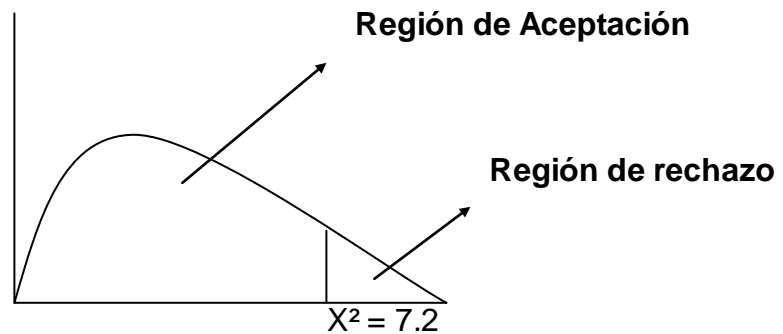


Con 10 gl y con una probabilidad de 0.95, el valor de la chi-cuadrada es 3.9, el cual está ubicado en la gráfica, como el valor chi-cuadrado de Pearson (4.4) hallado con el programa SPSS es mayor a 3.9 se acepta la hipótesis alterna y se ubica en la región de rechazo. Esto indica que existe una dependencia o incidencia entre la seguridad laboral y la satisfacción con el sistema de recompensas.

**Gráfica No 23. La Correlación existente entre Seguridad laboral con respecto a la Satisfacción con el Ambiente Físico.**

**Hipótesis nula:** la percepción de los colaboradores sobre la seguridad laboral es independiente con la satisfacción con el ambiente físico.

**Hipótesis alterna:** la percepción de los colaboradores sobre la seguridad laboral es dependiente con la satisfacción con el ambiente físico.



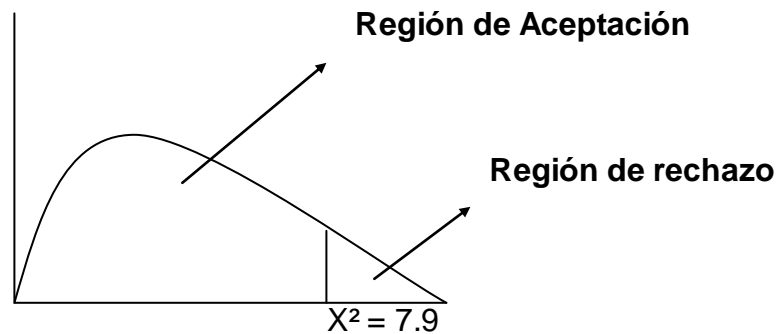
Con 15 gl y con una probabilidad de 0.95, el valor de la chi-cuadrada es 7.2, el cual está ubicado en la gráfica, como el valor chi-cuadrado de Pearson (16.8) hallado con el programa SPSS es mayor a 7.2 se acepta la hipótesis alterna y se ubica en la región de rechazo. Esto indica que existe una dependencia o incidencia entre la seguridad laboral y la satisfacción con el ambiente físico.



**Gráfica No 24. La Correlación existente entre Responsabilidad con Respecto a la Satisfacción con el Reto del Trabajo.**

**Hipótesis nula:** la percepción de los colaboradores sobre la responsabilidad es independiente con la satisfacción con el reto del trabajo.

**Hipótesis alterna:** la percepción de los colaboradores sobre la responsabilidad es dependiente con la satisfacción con el reto del trabajo.

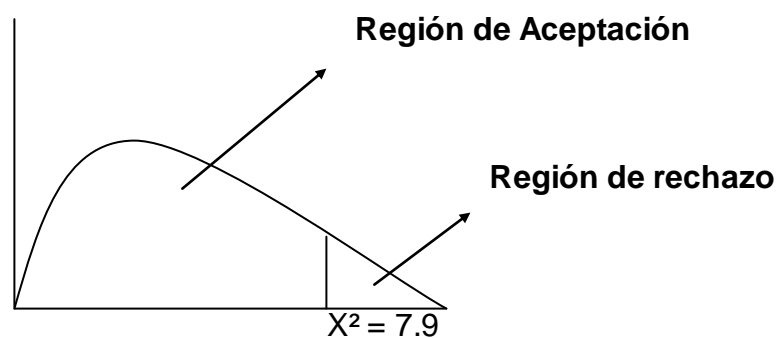


Con 16 gl y con una probabilidad de 0.95, el valor de la chi-cuadrada es 7.9, el cual está ubicado en la gráfica, como el valor chi-cuadrado de Pearson (24.0) hallado con el programa SPSS es mayor a 7.9 se acepta la hipótesis alterna y se ubica en la región de rechazo. Esto indica que existe una dependencia o incidencia entre responsabilidad y la satisfacción con el reto del trabajo.

**Gráfica No 25. La Correlación existente entre Autonomía con respecto a la Satisfacción con el Reto del Trabajo.**

**Hipótesis nula:** la percepción de los colaboradores sobre la autonomía es independiente con la satisfacción con el reto del trabajo.

**Hipótesis alterna:** la percepción de los colaboradores sobre la autonomía es dependiente con la satisfacción con el reto del trabajo.

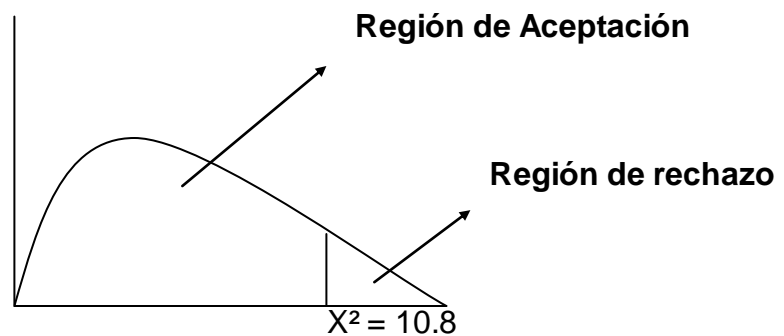


Con 16 gl y con una probabilidad de 095, el valor de la chicuadrada es 7.9, el cual esta ubicado en la grafica, como el valor chi- cuadrado de pearson (19.4) hallado con el programa SPSS es mayor a 7.9 se acepta la hipótesis alterna y se ubica en la región de rechazo. Esto indica que existe una dependencia o incidencia entre autonomía y la satisfacción con el reto del trabajo.

**Gráfica No 26. La Correlación existente entre Identificación con las Metas con respecto a la Satisfacción con el Reto del Trabajo.**

**Hipótesis nula:** la percepción de los colaboradores sobre la identificación de las metas es independiente con la satisfacción con el reto del trabajo.

**Hipótesis alterna:** la percepción de los colaboradores sobre la identificación de las metas es dependiente con la satisfacción con el reto del trabajo.

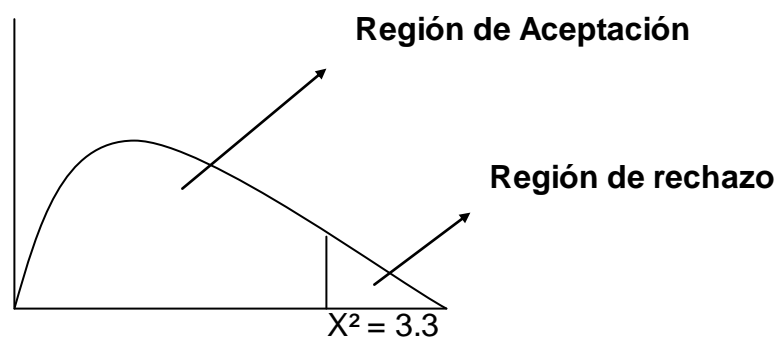


Con 20 gl y con una probabilidad de 095, el valor de la chicuadrada es 10.8, el cual esta ubicado en la grafica, como el valor chi- cuadrado de pearson (20.03) hallado con el programa SPSS es mayor a 10.8 se acepta la hipótesis alterna y se ubica en la región de rechazo. Esto indica que existe una dependencia o incidencia entre identificación con las metas y la satisfacción con el reto del trabajo.

**Gráfica No 27. La Correlación existente entre Tecnología en el Trabajo con respecto a la Satisfacción con el Ambiente Físico.**

**Hipótesis nula:** la percepción de los colaboradores sobre la tecnología en el trabajo es independiente con la satisfacción con el ambiente físico.

**Hipótesis alterna:** la percepción de los colaboradores sobre la tecnología en el trabajo es dependiente con la satisfacción con el ambiente físico.

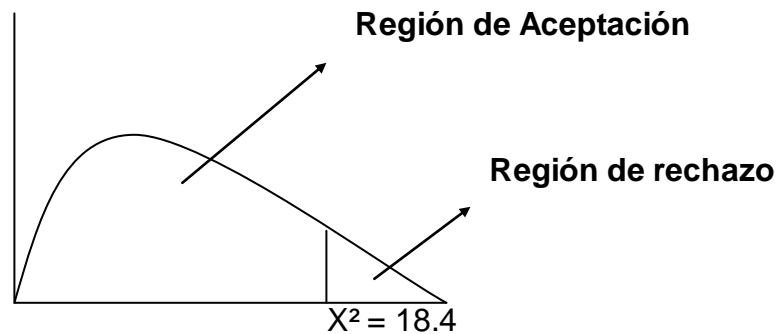


Con 9 gl y con una probabilidad de 095, el valor de la chicuadrada es 3.3, el cual esta ubicado en la grafica, como el valor chi- cuadrado de pearson (8.1) hallado con el programa SPSS es mayor a 3.3 se acepta la hipótesis alterna y se ubica en la región de rechazo. Esto indica que existe una dependencia o incidencia entre tecnología en el trabajo y la satisfacción con el ambiente físico.

**Gráfica No 28. La Correlación existente entre Liderazgo con respecto a la Satisfacción con la Supervisión.**

**Hipótesis nula:** la percepción de los colaboradores sobre el liderazgo es independiente con la satisfacción con la supervisión.

**Hipótesis alterna:** la percepción de los colaboradores sobre el liderazgo es dependiente con la satisfacción con la supervisión.

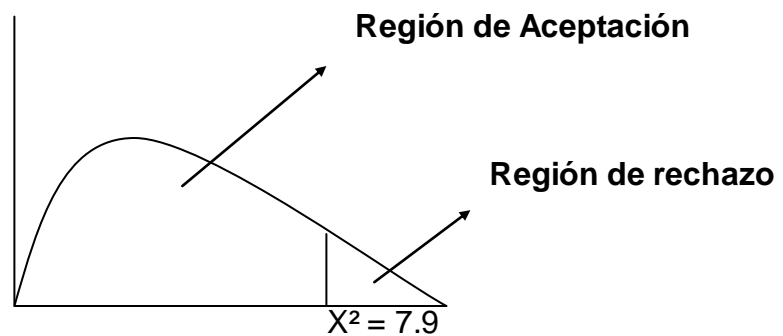


Con 30 gl y con una probabilidad de 0.95, el valor de la chi-cuadrada es 18.4, el cual está ubicado en la gráfica, como el valor chi-cuadrado de Pearson (33.7) hallado con el programa SPSS es mayor a 18.4 se acepta la hipótesis alterna y se ubica en la región de rechazo. Esto indica que existe una dependencia o incidencia entre liderazgo y la satisfacción con la supervisión.

**Gráfica No 29. La Correlación existente entre Liderazgo con respecto a la Satisfacción con el Sistema de Recompensas.**

**Hipótesis nula:** la percepción de los colaboradores sobre el liderazgo es independiente con la satisfacción con el sistema de recompensas.

**Hipótesis alterna:** la percepción de los colaboradores sobre el liderazgo es dependiente con la satisfacción con el sistema de recompensas.

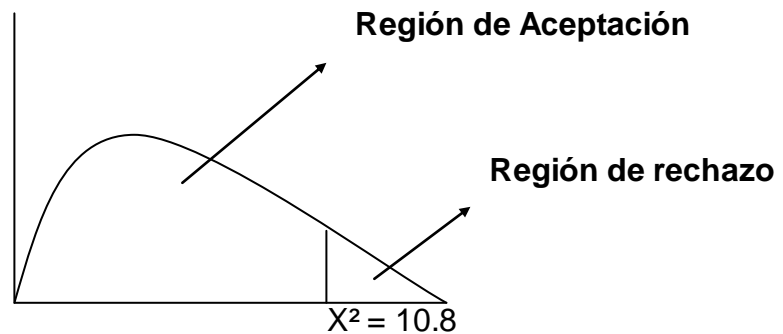


Con 16 gl y con una probabilidad de 095, el valor de la chicuadrada es 7.9, el cual esta ubicado en la grafica, como el valor chi- cuadrado de pearson (29.3) hallado con el programa SPSS es mayor a 7.9 se acepta la hipótesis alterna y se ubica en la región de rechazo. Esto indica que existe una dependencia o incidencia entre liderazgo y la satisfacción con el sistema de recompensas.

**Gráfica No 30. La Correlación existente entre Participación con respecto a la Satisfacción con las Relaciones Interpersonales.**

**Hipótesis nula:** la percepción de los colaboradores sobre la participación es independiente con la satisfacción con las relaciones interpersonales.

**Hipótesis alterna:** la percepción de los colaboradores sobre la participación es dependiente con la satisfacción con las relaciones interpersonales.

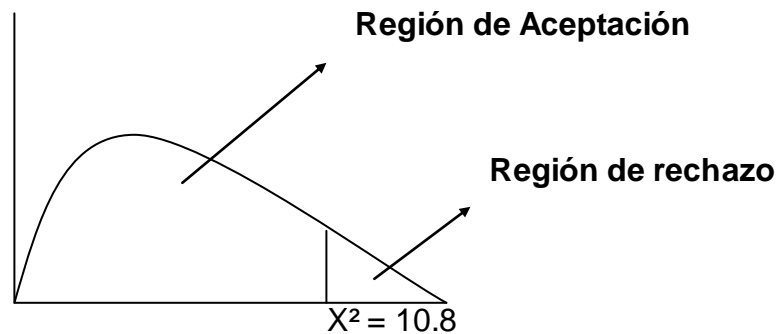


Con 20 gl y con una probabilidad de 0.95, el valor de la chi-cuadrada es 10.8, el cual está ubicado en la gráfica, como el valor chi-cuadrado de Pearson (21.8) hallado con el programa SPSS es mayor a 10.8 se acepta la hipótesis alterna y se ubica en la región de rechazo. Esto indica que existe una dependencia o incidencia entre participación y la satisfacción con las relaciones interpersonales.

**Gráfica No 31. La Correlación existente entre Comunicación con respecto a la Satisfacción con las Relaciones Interpersonales.**

**Hipótesis nula:** la percepción de los colaboradores sobre la comunicación es independiente con la satisfacción con las relaciones interpersonales.

**Hipótesis alterna:** la percepción de los colaboradores sobre la comunicación es dependiente con la satisfacción con las relaciones interpersonales.



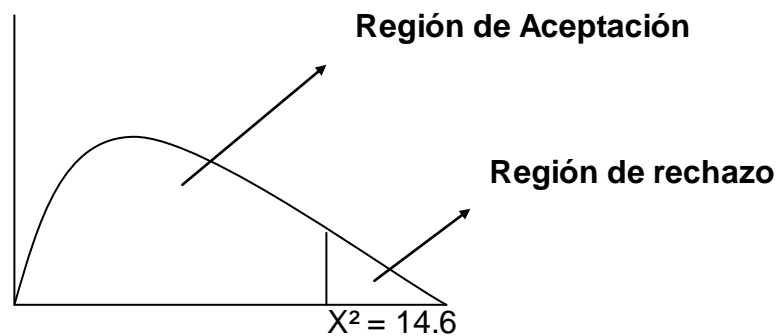
Con 20 gl y con una probabilidad de 095, el valor de la chicuadrada es 10.8, el cual esta ubicado en la grafica, como el valor chi- cuadrado de pearson (26.7) hallado con el programa SPSS es mayor a 10.8 se acepta la hipótesis alterna y se ubica en la región de rechazo. Esto indica que existe una dependencia o incidencia entre comunicación y la satisfacción con las relaciones interpersonales.



**Gráfica No 32. La Correlación existente entre Comunicación con respecto a la Satisfacción con la Supervisión.**

**Hipótesis nula:** la percepción de los colaboradores sobre la comunicación es independiente con la satisfacción con la supervisión.

**Hipótesis alterna:** la percepción de los colaboradores sobre la comunicación es dependiente con la satisfacción con la supervisión.

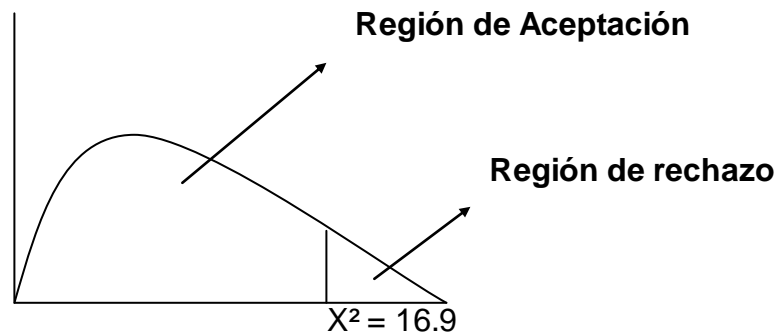


Con 25 gl y con una probabilidad de 095, el valor de la chicuadrada es 14.6, el cual esta ubicado en la grafica, como el valor chi- cuadrado de pearson (28.6) hallado con el programa SPSS es mayor a 14.6 se acepta la hipótesis alterna y se ubica en la región de rechazo. Esto indica que existe una dependencia o incidencia entre comunicación y la satisfacción con la supervisión.

**Gráfica No 33. La Correlación existente entre Cooperación con respecto a la Satisfacción con las Relaciones Interpersonales.**

**Hipótesis nula:** la percepción de los colaboradores sobre la cooperación es independiente con la satisfacción con las relaciones interpersonales.

**Hipótesis alterna:** la percepción de los colaboradores sobre la cooperación es dependiente con la satisfacción con las relaciones interpersonales.

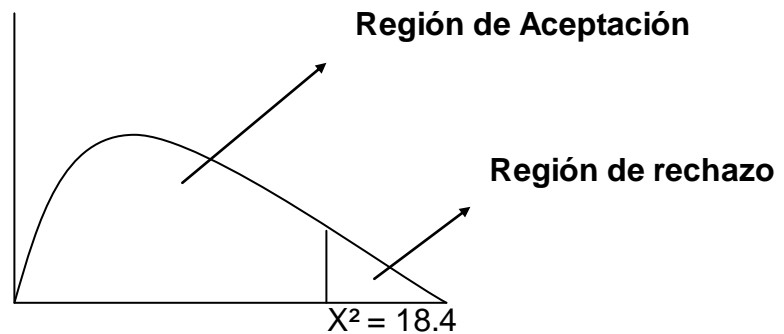


Con 28 gl y con una probabilidad de 095, el valor de la chicuadrada es 16.9, el cual esta ubicado en la grafica, como el valor chi- cuadrado de pearson (26.3) hallado con el programa SPSS es mayor a 16.9 se acepta la hipótesis alterna y se ubica en la región de rechazo. Esto indica que existe una dependencia o incidencia entre cooperación y la satisfacción con las relaciones interpersonales.

**Gráfica No 34. La Correlación existente entre Cooperación con respecto a la Satisfacción con la Supervisión.**

**Hipótesis nula:** la percepción de los colaboradores sobre la cooperación es independiente con la satisfacción con la supervisión.

**Hipótesis alterna:** la percepción de los colaboradores sobre la cooperación es dependiente con la satisfacción con la supervisión.

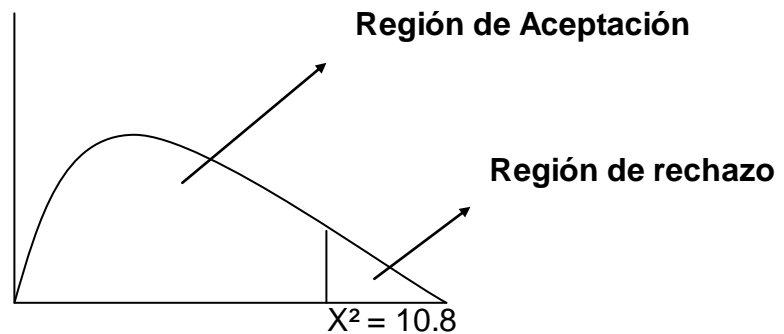


Con 30 gl y con una probabilidad de 0.05, el valor de la chi-cuadrada es 18.4, el cual está ubicado en la gráfica, como el valor chi-cuadrado de Pearson (53.7) hallado con el programa SPSS es mayor a 18.4 se acepta la hipótesis alterna y se ubica en la región de rechazo. Esto indica que existe una dependencia o incidencia entre cooperación y la satisfacción con la supervisión.

**Gráfica No 35. La Correlación existente entre Autonomía con respecto a la Satisfacción con la Supervisión.**

**Hipótesis nula:** la percepción de los colaboradores sobre la autonomía es independiente con la satisfacción con la supervisión.

**Hipótesis alterna:** la percepción de los colaboradores sobre la autonomía es dependiente con la satisfacción con la supervisión.



Con 20 gl y con una probabilidad de 095, el valor de la chicuadrada es 10.8, el cual esta ubicado en la grafica, como el valor chi- cuadrado de pearson (22.2) hallado con el programa SPSS es mayor a 10.8 se acepta la hipótesis alterna y se ubica en la región de rechazo. Esto indica que existe una dependencia o incidencia entre autonomía y la satisfacción con la supervisión.

## **8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

Mediante este estudio se demostró que si existe una incidencia del clima en la satisfacción laboral, lo cual es consecuente con los planteamientos de teóricos como Schratz (1993), Mendoza (1994), Silva (1996), entre otros. Cada una de las dimensiones del clima organizacional tiene una incidencia estadísticamente significativa en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa, lo que indica que entre mejor sea el clima organizacional mayor es el nivel de satisfacción laboral.

### **ESTRUCTURA:**

Los colaboradores de la empresa L&D Logística de Distribución Regional Cali tienen un conocimiento básico de la información corporativa de la empresa como lo son la misión, metas u objetivos, reglas y funciones que deben desempeñar, lo que permite que todos estén encaminados hacia una misma dirección reduciendo al mínimo fracasos o inconvenientes para alcanzar las metas conjuntas.

En promedio la variable estructura organizacional tiene un nivel medio, los colaboradores conocen y practican los objetivos organizacionales gracias a la capacitación o inducción suministrada a su ingreso, a partir de esta, la fuerza laboral obtiene la información apenas necesaria para realizar sus funciones y cumplir con los objetivos. Después de ello los empleados no vuelven a tener capacitaciones relacionadas con estos temas.

Se recomienda que la empresa programe conferencias en las cuales participen todos los empleados de la sede con el fin de crear y conservar pertenencia e identidad de parte del colaborador hacia la empresa, sembrar en ellos lo importante de su labor tanto para la empresa, para otros y para si mismo. Diseñar una inducción adecuada, que le genere al colaborador una visión y conocimiento general de la empresa y no solo de las funciones de su cargo.

### **SEGURIDAD LABORAL:**

Los resultados de la variable seguridad laboral indican que esta se encuentra en un nivel medio ya que los colaboradores perciben que las instalaciones o infraestructura en donde realizan sus funciones diarias están bien condicionadas y siguen todas las recomendaciones para evitar un accidente laboral, lo que indica que en la empresa si se lleva planes de prevención de riesgo. Además los colaboradores opinan estar parcialmente de acuerdo con el salario devengado pero no se sienten satisfechos con este, ya que los insumos, comprendidos según la teoría de la equidad como las aportaciones que el empleado hace a su trabajo no son proporcionales a los resultados, entendido como aquello que obtiene el empleado por haber realizado su labor, pero ciertamente existe una equidad positiva en lo referente a que todos los colaboradores que generan similares aportaciones obtienen el mismo sueldo.

Un aspecto negativo en esta variable se debe a que los colaboradores no sienten que la empresa les brinda una estabilidad laboral, por lo que se sienten

preocupados ya que en cualquier momento pueden ser despedidos, cualquier error o falla son determinantes para que suceda esto.

Es importante que la empresa realice procesos de retroalimentación con todos sus empleados, esto reducirá los niveles de incertidumbre y mejorara el desempeño laboral.

Se recomienda fundamentalmente que se incorpore dentro de las políticas de la empresa políticas de reconocimiento al momento de evidenciarse logros importantes o éxitos determinantes en las labores continuas.

#### **RESPONSABILIDAD:**

La variable responsabilidad muestra una percepción alta, los colaboradores de la empresa aseguran sentirse satisfechos con las responsabilidades que se les han sido asignadas, son concientes de la importancia de su eficaz realización y aporte con su labor para la consecución de los objetivos. Esto demuestra que los empleados trabajan con eficiencia ya que optimizan el tiempo y hacen un buen uso de los recursos.

Se recomienda que los directivos de la empresa trabajen en lo referente a los incentivos, porque esto garantizara lealtad, un mayor compromiso, dedicación y pertenencia por parte de los colaboradores.

#### **AUTONOMIA:**

La autonomía según la herramienta de medición esta en un nivel medio, por que todas las decisiones de la empresa son tomadas por la gerencia.

Aquellas decisiones que comprometen a un área en específico son gestionadas a partir de reuniones con el jefe inmediato en donde no todos están presentes para discutir sobre el tema, pero no se toma ninguna decisión hasta que el jefe inmediato se haya reunido con los directivos o gerencia quienes son los que tienen la última palabra. Es decir, como primera instancia el jefe inmediato es quien controla las actividades desempeñadas por sus colaboradores de área, por tanto las sugerencias, inquietudes e inconsistencias son tomadas directamente por él o a través del líder quien está relacionado más directamente con los operarios para que luego esa información sea llevada a los directivos quienes tienen la facultad de tomar la mejor decisión.

Esto indica que los colaboradores deben cumplir con sus actividades tal y como se le han asignado sin cambiar ningún procedimiento. y proceder de acuerdo al poder de decisión que se le haya otorgado o delimitado respecto a sus funciones.,si algo se sale del contexto lo debe informar y esperar una respuesta.

Es de vital importancia que la empresa genere poder de decisión en sus colaboradores de acuerdo a su cargo y funciones, para fomentar el trabajo en equipo y responsabilidad, por ello los superiores deben informar correctamente los objetivos de dicho puesto y de la empresa en general para que el colaborador tome las mejores decisiones de cómo realizar su trabajo.

Se recomienda debido a la falta de confianza por parte de los directivos hacia la capacidad de sus colaboradores de tomar las decisiones correctas, asistir a



capacitaciones de empoderamiento, logrando que ellos se apoyen en su personal y cambien ese paradigma.

### **LIDERAZGO:**

Dentro de la variable liderazgo, se presenta un alto nivel de control en la empresa, es evidente el control estricto y continuo por parte de los directivos puesto que las funciones a desempeñar lo requieren. Se deben realizar o llenar formatos con la pertinente información, como datos sobre la mercancía que entra a almacenamiento, peso total de los productos a entregar y a recibir, lista de la mercancía que saldrá para cumplir con la entrega a la hora y día preciso, monitoreo continuo a los camiones de carga y demás procesos que requieren de una supervisión. Los colaboradores son conscientes de la importancia de la supervisión, por tal motivo están de acuerdo con ello y esto no le genera insatisfacción.

“El control permite disminuir falencias en procesos internos como en el servicio al cliente, sin embargo es pertinente realizarlo de forma tal que genere en los empleados sentimientos afables y positivos para el clima y satisfacción laboral” Se evidencia que en ocasiones los controles de los directivos producen lo contrario lo que conlleva a que los colaboradores se sientan poco satisfechos en como los directivos cuestionan sus acciones ya que en ocasiones se percibe desconfianza. En este punto es necesaria la retroalimentación sobre los resultados de las actividades que se realizan continuamente.

Un aspecto positivo en cuanto a liderazgo en la empresa consiste en que los jefes ejercen su autoridad con todos por igual, escuchando por igual a todos los involucrados.

Otro aspecto interesante e importante presente en un buen liderazgo es el factor motivacional, el cual es deficiente en la empresa, ya que pocas veces se reconoce y resalta la importancia que tiene su función para la empresa. Solo la recompensa económica no da satisfacción, existen otros incentivos que la complementan como la felicitación pública de su excelente desempeño, el interés por parte de los directivos en el desarrollo personal de sus colaboradores.

Se recomienda que la empresa incorpore entre sus políticas ofrecer recompensas a quienes se destaquen en la realización de sus actividades, programar salidas de recreación, brindarles la posibilidad de adquirir un auxilio o subsidio de vivienda, de vehículo creando un fondo de empleados; con esto los colaboradores no se sentirán estancados, no creerán que su trabajo no les da nada a cambio sino por el contrario sus satisfacción aumentara. Introducir dentro de su jornada laboral actividades de esparcimiento que brinde enseñanza, aprendizaje y concientización con todos los integrantes de la empresa sobre la importancia de poseer un nivel óptimo en cada una de las dimensiones estudiadas. Por ejemplo, celebrar el día de la seguridad con una actividad que la represente con el fin de crear conciencia en todos los involucrados. Todo esto ayudara a fortalecer las relaciones interpersonales del personal tanto administrativo como operativo.

## **PARTICIPACIÓN:**

Los colaboradores de la empresa expresan estar conformes con el nivel de participación que le proporciona la empresa, mas no están satisfechos totalmente ya que sienten que sus opiniones o sugerencias no son escuchadas o no le dan el grado de importancia necesario. Por otro lado, los empleados se sienten integrados en su equipo de trabajo lo que hace que trabajen conjuntamente participando en actividades asignadas para cumplir con las promesas o metas de su área.

La existencia de políticas participativas e integradoras incentiva a los colaboradores, por lo que se recomienda implementar reuniones periódicas para tomar en cuenta sus sugerencias, ya que ellos son los que interactúan diariamente en las funciones y procesos organizacionales lo que los hace los más indicados en brindar opiniones para mejorar los procesos.

## **COMUNICACIÓN:**

Según la percepción de los colaboradores la variable comunicación esta en un nivel medio. Se encuentra en este nivel porque los directivos no comentan con anticipación las decisiones que se tomaran o cambios que se presentaran. Existe una comunicación respetuosa, adecuada en términos generales aunque no satisfactoria porque no esta bien direccionada, ya que la gerencia recibe toda la información necesaria y suficiente de los resultados y procedimientos que se realizan en cada área, mientras que los colaboradores no reciben

respuesta alguna. Solo se recibe información frente a un cambio o solución a algún problema.

Se recomienda que la información sea franca y directa, de acuerdo al tiempo, ha de tener una dirección ascendente, descendente y horizontal, lo mas completa posible. No solo se deben utilizar medios electrónicos, memorandos, circulares y carteleras para comunicarse, es importante el contacto persona a persona, realizando reuniones periódicas para retroalimentar la información, y aclarar dudas que tengan los colaboradores con los nuevos procesos o estrategias a implementar.

Crear espacios para actividades culturales para fortalecer los lazos y comunicación entre compañeros y jefes. Ya que es importante que las relaciones interpersonales no solo sea en el lugar de trabajo. Frente a la relación entre compañeros los colaboradores se sienten satisfechos con la interacción que hay entre todos. Para incrementar aun más las relaciones personales se recomienda realizar eventos laborales y extralaborales en donde todos los empleados participen sin crear subgrupos, con el fin de afianzar losos de amistad y confianza.

### **COOPERACIÓN:**

Las relaciones que se manejan en el interior de la organización tienen un nivel medio de cooperación entre los individuos de la empresa. Hay una clara asociación entre compañeros permitiendo relaciones cordiales de amabilidad, apoyo y ayuda, lo cual permite el compromiso conjunto de resolver cualquier

inconveniente para cumplir con los objetivos. Igualmente los directivos cooperan entre si para la consecución de los objetivos. Sin embargo la confianza que se deposita en la gerencia se encuentra en un nivel muy bajo, por lo que los empleados prefieren resolver sus inquietudes por si solos o con sus compañeros, de esta manera se puede decir que la gerencia no ha promovido eficazmente un acercamiento con los colaboradores de la empresa.

Se recomienda capacitar en liderazgo y comunicación para mejorar las relaciones entre los jefes y colaboradores, lo que le enseñara al directivo proporcionar afecto, apoyo y tener consideración con su personal. Si los colaboradores se sienten apoyados por su superior la calidad del trabajo y la relación laboral será mucho mejor que si se respira tensión y miedo.

### **IDENTIFICACIÓN CON LAS METAS:**

los resultados demuestran que la dimensión identificación con las metas esta un nivel medio-alto, ya que los colaboradores se sienten identificados con las metas organizacionales colocando todo su empeño para su consecución y excelente desempeño en su cargo ya que se consideran personas responsables con sus deberes y obligaciones lo que indica que se sientes satisfechos brindando sus conocimientos y habilidades a la empresa aunque no están de acuerdo y satisfechos con la recompensa que reciben de parte de la organización.

Se recomienda como se menciona anteriormente que la empresa trabaje fuertemente en el sistema de recompensas, ya que esto amerita un continuo

sentido de pertenencia y deseos de realizar cada vez mejor las actividades lo que conducirá al progreso en todos los ámbitos organizacionales.

### **TECNOLOGÍA EN EL TRABAJO:**

Esta es la dimensión que cuenta con el mejor nivel. Los colaboradores de la empresa L&D en su mayoría están de acuerdo y satisfechos con la tecnología presente en la compañía; es la adecuada para cumplir con la actividad comercial de la empresa.

Es importante que la empresa capacite a los empleados que hacen uso de la tecnología presente en la empresa o en la próxima a introducirse para servirle de apoyo en la ejecución de sus actividades. Se recomienda que la empresa adquiera tecnología adecuada a sus necesidades y no realice inversiones innecesarias en equipos por solo estar a la vanguardia que talvez no proporcionen las mismas utilidades.

En este estudio a mayor puntuación que obtuviera la dimensión mejor es su valoración. De acuerdo a esto se ordenaron las variables del clima organizacional de mayor puntuación a menor puntuación:

1. Tecnología en el trabajo
2. Responsabilidad
3. Identificación con las metas
4. Seguridad laboral
5. Estructura
6. Participación

- 7. Cooperación
- 8. Comunicación
- 9. Liderazgo
- 10. Autonomía

A continuación se presenta las dimensiones de la satisfacción laboral, de mayor a menor puntuación de acuerdo a la escala de valoración utilizada en el estudio.

- 1. Satisfacción con el ambiente físico y condiciones del trabajo.
- 2. Satisfacción con el reto del trabajo.
- 3. Satisfacción con las relaciones interpersonales.
- 4. Satisfacción con la supervisión.
- 5. Satisfacción con el sistema de recompensas.

## **9. CONCLUSIONES**

- Por medio de este estudio se puede concluir que existe una incidencia significativa entre las dimensiones del clima organizacional y las dimensiones de la satisfacción laboral; mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor es el grado de satisfacción de los colaboradores de la organización con el trabajo en general.
- La medición del clima organizacional dentro de la empresa L&D Logística de Distribución establece un resultado medio, pero dentro de los estándares bajos las siguientes dimensiones: autonomía, liderazgo y comunicación; las cuales son medidas en la satisfacción laboral dentro de las dimensiones satisfacción con la supervisión y satisfacción con el sistema de recompensas que también obtuvieron la puntuación mas baja.
- Existe una centralización de decisiones por la gerencia, el colaborador no puede tomar ninguna decisión si esta no es aprobada por los altos ejecutivos y en general sienten que no son tenidas en cuenta sus opiniones y sugerencias concernientes a su trabajo.
- Según la percepción de los colaboradores en la empresa el tipo de liderazgo es mas autoritario que participativo, el empleado realiza las funciones que se le ordena, cuando se presenta un inconveniente o algo fuera de su rutina laboral debe ser consultado al jefe inmediato y este a su vez a la gerencia para tomar una decisión.
- En la empresa no se vivencia una comunicación optima con los directivos, existe una falta de información que provoca incertidumbre en los



colaboradores lo que conlleva a la inseguridad y desconfianza lo que hace que el clima sea negativo. La información debe ser clara y directa con una dirección ascendente, descendente y horizontal.

- El sistema de recompensas no cuenta con una valoración positiva, los empleados se sienten conformes con su salario pero no satisfechos, se sienten totalmente insatisfechos en lo referente a los incentivos.
- La empresa cuenta con una adecuada estructura organizacional, con la tecnología precisa, presta interés en la seguridad de sus empleados. esto sugiere que la empresa se enfoca mas en lo nivel organizacional que en función del recurso humano.
- El estudio del clima organizacional mediante las herramientas desarrolladas tuvo un resultado positivo y significativo tanto para el desarrollo de la investigación como para la empresa.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ R. *El Método Científico en las Ciencias de la Salud. Las Bases de la Investigación Biomédica*. Madrid: Díaz de Santos, 1996, disponible en <http://www.monografias.com>, consultado el día 7 de agosto de 2010.

ARANDA P. y CONTRERAS, V. *Diagnostico y Análisis del Clima Organizacional en Inversiones Aranda Pinilla e Hijos Ltda*. Tesis de pregrado en administración de negocios internacionales. Universidad del Rosario, Bogota, 2009.

BELTRAN G. D. y VILLALOBOS M. K. *Análisis de los Factores del Clima Organizacional que Inciden en el Desempeño Laboral de los Integrantes de la Empresa Decoraciones el Payasito Ltda*. Trabajo de grado. Programa Administración de empresas. Universidad del Valle, Palmira, 2007.

DEOBOLD Y MEYER. *Síntesis de Estrategia de Investigación Descriptiva*, disponible en <http://www.noemagico.blogia.com> , consultado el día 7 de agosto de 2010.

FERNÁNDEZ D. *Factores que Determinan el Clima Organizacional en una Empresa de Mecánica Automotriz*. Tesis de Maestría en administración de empresas. Universidad Rafael Landivar, Guatemala, 2006.

GONCALVES A. *Dimensiones del Clima Organizacional*.

GUILLEN G. C. *Psicología del trabajo para relaciones laborales*, Editorial Nomos S.A., 2002.

HERNÁNDEZ S. M. *Diagnostico de Satisfacción Laboral en una Empresa Textil Peruana*. Magíster en Psicología. Universidad de lima, 2005.

JIMENEZ M. *Propuesta de un Plan de Mejora que favorezca el Clima*. Trabajo de Diploma en ciencias económicas y empresariales. Universidad Cienfuegos, 2009, disponible en <http://www.monografias.com/trabajos/>, consultado 24 de mayo de 2010.

LÓPEZ, CASIQUE Y FERRER. *La Satisfacción hacia el Trabajo. Un Análisis basado en las Teorías de las Expectativas y de Equidad*. Entelequia. Revista Interdisciplinar Primavera 2007. Disponible en <http://www.eumed.net/entelequia/>

MÉNDEZ, C. Clima Organizacional en Colombia. *El IMCOC un método de análisis para su intervención*. Centro editorial Rosarista, 2006.

NAVARRO, E. Y SANTILLANA, A. *Clima y Compromiso Organizacional*. Edición electrónica gratuita, disponible en [www.eumed.net/libros/2007c/340/](http://www.eumed.net/libros/2007c/340/)

RADA G. C. *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa el clima organizacional en empresas colombianas*. Acta colombiana de psicología 11,97-113,04. Universidad Católica de Colombia.

ROBBINS S. *Comportamiento Organizacional*. México, 10ª edición, 2004.

RODRÍGUEZ A., RETAMAL P. M., LIZANA N. J., CORNEJO A. F. *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral como Predictores del Desempeño: "Evaluación en una Empresa Pública Chilena"*. Trabajo de grado. Programa Administración de empresas. Universidad de Talca, Chile, 2008.

*Clima laboral- Capitulo 2*, disponible en <http://www.catarina.udlap.mx>, consultado el 10 de junio de 2010

*Diagnostico de Satisfacción Laboral en una Empresa Textil Peruana*, disponible en <http://www.google.com> , consultado el 22 de mayo de 2010.

*Investigación cualitativa*, disponible en <http://www.slideshare.net/> , consultado el día 7 de agosto de 2010.

*¿Que tan feliz es usted con su trabajo?*, disponible en <http://www.estrategialaboral.com>, consultado el 20 de mayo de 2010.

*Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME*, disponible en <http://www.Psicothema.com> , consultado el 18 de mayo de 2010.

*Clima organizacional y productividad: El papel inspirador de la supervisión*, disponible en <http://www.monografias.com>, consultado el 21 de mayo de 2010.

*Componentes del Clima Organizacional*, disponible en <http://www.galeon.com/glsvoca5/>, consultado el día 10 de abril de 2010.

*Satisfacción Laboral-Apuntes de Administración de Empresas*, disponible en <http://www.elprisma.com/apuntes/satisfaccionlaboral/> , consultado el 23 de mayo de 2010.

*Teorías del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral*, disponible en <http://www.monografias.com>, consultado el 10 de abril de 2010.

*Logística de distribución* S.A., disponible en <http://www.ldlogistica.com>, consultado el 10 de abril de 2010.

## 11. ANEXO

### ANEXO 1. VALORACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación usted encontrara una serie de cuestiones que tiene como propósito valorar el clima laboral de la institución.

Para comenzar, por favor diligencie los campos que se presentan a continuación.

Área de Trabajo:

Antigüedad en la Empresa:

Sexo:

Para responder a las preguntas, tenga en cuenta la siguiente tabla de valoración:

<b>Totalmente de Acuerdo (TA)</b>	<b>Parcialmente de Acuerdo (PA)</b>	<b>Parcialmente en Desacuerdo (PD)</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo (TD)</b>
4	3	2	1

Por favor, recuerde contestar a todas las afirmaciones de manera espontánea y sincera con base en la escala de calificación.

<b>CUESTIONES</b>	<b>TA 4</b>	<b>PA 3</b>	<b>PD 2</b>	<b>TD 1</b>
1. Todos los empleados tienen conocimiento de la misión y visión de la institución.				
2. La institución permite una integración de los individuos, los grupos y sus funciones para alcanzar la misión.				
3. Me siento a gusto con las instalaciones en donde realizo mi labor.				
4. En esta institución cuento con los recursos necesarios para desempeñar mis funciones.				
5. En esta empresa se han establecido metas de desempeño individual y grupal.				
6. Todos los miembros de esta institución conocen los propósitos de sus funciones.				
7. Siento que mi trabajo aporta de manera significativa a la consecución de las metas de la empresa.				
8. Existe una comunicación adecuada entre las personas que trabajan en esta institución.				
9. Hay un ambiente de confianza entre los compañeros de trabajo y los jefes.				
10. Puedo tomar decisiones respecto a mi trabajo sin consultar a mi jefe.				
11. Todos los miembros de esta institución llevan a cabo las actividades que les han sido asignadas.				

12. Esta institución a través de sus procesos de funcionamiento ha fomentado el trabajo en equipo.				
13. A todos los empleados de esta empresa, se les ha explicado con claridad las funciones que deben realizar y los objetivos de esta.				
14. la institución organiza eventos en los cuales todos sus miembros pueden participar por igual.				
15. Mi jefe toma decisiones oportunas y adecuadamente cuando debe de hacerlo.				
16. Mi jefe controla paso a paso el desarrollo de todas mis actividades.				
17. todos los empleados de esta institución invierten tiempo y energía en sus labores, concibiendo el trabajo como parte importante de su vida.				
18. Los empleados de esta institución cumplen con sus funciones y metas sin necesidad de una constante supervisión.				
19. La empresa brinda estabilidad laboral a todos sus empleados.				
20. Los recursos tecnológicos y las herramientas de trabajo de esta empresa, deben ser compartidos por muchas personas, y no están disponibles cuando los necesito.				
21. Las metas de la institución se combina con mi interés personal.				
22. Considero que los jefes de esta institución son flexibles y asequibles.				
23. Los jefes de esta institución recompensan a sus empleados en función de los aportes que estos hacen a la empresa.				
24. Todos los empleados pueden hablar fácilmente con los directivos de la institución.				
25. Los empleados sienten responsabilidad en el logro de los objetivos de la institución.				
26. Los jefes de esta institución ejerce su autoridad con todos sus empleados por igual.				
27. Los miembros de esta empresa hacen uso adecuado del tiempo laboral y de los recursos que poseen.				
28. En esta institución se realizan avances tecnológicos constantemente.				
29. No puedo hacer nada sin que mi jefe me lo indique o autorice.				
30. Puedo hablar abiertamente con mi jefe acerca de las dificultades o inquietudes que se me presentan en le desarrollo de mi trabajo.				
31. Generalmente la institución informa de manera oportuna los cambios que se van a realizar en nuestras funciones.				
32. Todos los jefes de esta institución cooperan entre si para la consecución de los objetivos.				
33. En esta institución se han definido claramente los cargos y sus respectivas funciones.				
34. La ayuda o cooperación que recibo de mis compañeros es proporcional a la cooperación que yo les doy a ellos.				
35. Algunos empleados no son sancionados cuando no cumplen con sus deberes, mientras que otros si.				
36. Considero que mi jefe altamente capacitado para desempeñarse en ese cargo.				
37. Frecuentemente mi jefe cuestiona mis acciones de forma poco adecuada.				
38. Frecuentemente experimento altos niveles de estrés durante el desarrollo de mis labores.				
39. En esta empresa todos tienen las mismas posibilidades de ser promovidas a una mejor posición en la empresa.				
40. Creo que mi salario es acorde y equitativo con las funciones				

asignadas dentro de la institución.				
41. En esta institución se sanciona y se responsabiliza a cada empleado por el trabajo mal realizado.				
42. Algunos de mis compañeros que tienen similares responsabilidades tienen mayor autonomía que yo en sus funciones.				
43. Cuando hay conflictos, mi jefe escucha por igual a las partes implicadas y toma decisiones justas para todos.				
44. En esta institución se llevan a cabo planes de prevención de riesgos, enfermedades y conflictos interpersonales.				
45. Recibo información y entrenamiento pertinente para realizar mi trabajo con éxito.				
46. Existe en esta institución un medio formal para transmitir información, como cartas, carteleros, afiches y reuniones.				
47. La empresa da información a los empleados según sus funciones y responsabilidades acerca de las operaciones de esta y sus resultados.				
48. las condiciones de higiene y de seguridad de ese trabajo son adecuadas.				
49. Los empleados de esta empresa asumen responsabilidades de acuerdo con sus funciones y cargos.				
50. Se realizan en la institución programas de capacitación y desarrollo para todo el personal según sus funciones.				
51. Los empleados de esta institución tienen poder de decisión para el desarrollo de sus funciones.				
52. Algunos empleados que reciben salarios altos no tienen tantas funciones ni responsabilidades como yo.				
53. Me siento a gusto desempeñando las funciones que se me han asignado en la institución.				
54. En esta institución se presenta despidos frecuentemente.				
55. La empresa aplica controles estrictos de supervisión a todos los empleados cuando estos no cumplen con sus funciones.				
56. Todos tenemos la posibilidad de realizar innovaciones en las funciones desempeñadas.				
57. Dentro de la institución solo se informa las decisiones a algunas personas y los otros no son tenidos en cuenta.				
58. Los miembros de esta empresa se enteran de los procesos que se están llevando a cabo en otras dependencias.				
59. Recibo colaboración de la institución, proporcional a los aportes que hago en ella.				
60. En esta institución hay empleados que tienen más y mejores recursos que facilitan su trabajo.				
61. En esta empresa existen demasiados niveles jerárquicos, que retardan los procedimientos dentro de la misma.				
62. Los empleados de esta institución toman decisiones responsables en lo referente a sus funciones.				
63. Constantemente se realizan mantenimiento a los recursos tecnológicos y las herramientas de trabajo que hay en la institución.				
64. Unos empleados tienen más autonomía en la toma de decisiones respecto a sus laborales que otros.				
65. Los jefes apoyan y colaboran más a unos empleados que a otros.				
66. En esta empresa representa despidos injustificados.				
67. En esta institución existe el personal necesario para realizar todas las funciones que se requieren.				
68. Mi jefe se preocupa por mis necesidades personales y profesionales.				



69. Me siento integrado y aceptado entre mis compañeros de trabajo.				
70. Me siento más responsable de mis funciones cuando he podido participar en la toma de decisiones acerca de ellas.				
71. Me siento a gusto con las metas de la institución y deseo seguir participando activamente en ellas.				
72. Participo de otras actividades de la empresa, aunque no estén dentro de mis funciones.				
73. Frecuentemente ayudo a todos mis compañeros de trabajo en las funciones que se estén realizando.				
74. Los jefes tratan a todos sus empleados en forma equitativa.				
75. Siento que mi responsabilidad con mis funciones aumentan cuando tengo mayor autonomía sobre ellas.				
76. Los jefes de esta institución delegan responsabilidades cuando debe hacerlo.				
77. La información en esta institución provienen de los altos rasgos jerárquicos.				
78. En esta institución se reconocen los logros obtenidos por los trabajadores				
79. Frecuentemente mi jefe retroalimenta mi desempeño, ofreciéndome opciones y sugerencias para mejorarlo.				
80. Mi jefe nos motiva a trabajar en quipo y obtener mejores resultados.				
81. Al terminar la jornada laboral, me marcho aunque no halla terminado mis labores diarias.				
82. Existen mecanismos de evaluación periódica de las funciones que se desempeñan en la institución.				
83. En situación de problema, todos los miembros de mi área muestran disposición y apoyo para solucionar la situación.				
84. En esta empresa se identifican claramente los niveles jerárquicos, sus funciones y su autoridad.				
85. Frecuentemente recibo más responsabilidades de las que ya tengo, mientras que otros que ganan el mismo salario no las recibe.				
86. Dentro de la institución quienes demuestran excelente desempeño son los que reciben ascensos y promociones.				
87. Tengo la posibilidad de opinar y dar sugerencias respecto a cambios y mejoramiento de mis funciones.				
88. El trabajo que desempeño dentro de esta institución es interesante.				
89. Todos los miembros de la institución son informados de las decisiones que se toman dentro de esta.				
90. La tecnología de la institución es obsoleta lo que dificulta y retrasa mi trabajo.				
91. Existen estímulos e incentivos a las contribuciones e innovaciones para mejorar el trabajo.				

**Este cuestionario solo puede ser utilizado bajo autorización expresa de sus autores.**

**DERECHOS RESERVADOS**

## ANEXO 2. CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación encontrará una serie de anuncios que tienen como propósito valorar el grado de satisfacción que su trabajo le proporciona, marque una x en el número que corresponda a su opinión.

Clasifique, de acuerdo con la escala indicada a continuación:

- Totalmente satisfecho= 4
- Algo satisfecho= 3
- Algo insatisfecho= 2
- Totalmente insatisfecho= 1

1-Usted está 1.... 2... 3.....4, con el cargo que desempeña en la empresa L&D.

2-Usted está 1.....2....3.....4, con las oportunidades que su trabajo le ofrece de hacer cosas en las cuales se destaca.

3-Usted está 1.....2.....3.....4, con el sueldo que recibe por las funciones que realiza en la empresa.

4-Usted está 1.....2....3.....4, con los objetivos y metas que debe alcanzar aplicando sus habilidades que requiere su cargo.

5-Usted está 1.....2....3.....4, con la infraestructura de la empresa L&D.

6-Usted está 1.....2.....3.....4, con los recursos laborales que le proporciona la empresa para ejecutar sus actividades.

7-Usted está 1.....2.....3....4, con las oportunidades de formación que la empresa le ofrece para enriquecer y adquirir nuevos conocimientos..

8-Usted está 1....2....3....4, con la relación que tiene con sus compañeros de área.

9-Usted está 1....2....3....4, con la relación que tiene con todos los colaboradores de la sede.

10-Usted está 1....2....3.....4, con el trato que recibe de parte de sus superiores.

11-Usted está 1.....2...3.....4, con la supervisión sobre el trabajo que realiza.

12- Usted está 1....2....3....4, con la frecuencia de las auditorias.

13- Usted está 1.....2.....3...4, con la forma como miden y juzgan sus resultados obtenidos.

14-Usted está 1....2....3....4, con la igualdad de trato y sentido de justicia.

15-Usted está 1....2....3....4, con el apoyo recibido de parte de las instancias superiores.

16-Usted está 1...2.....3....4, con la autonomía que la empresa le otorga en su cargo.

17-Usted está 1....2.....3....4, con el grado de participación que le otorga su equipo de trabajo.

18-Usted está 1....2.....3....4, con su jornada de trabajo.

19-Usted está 1...2.....3....4, con el apoyo que le brinda sus colegas cuando usted lo necesita.